

# **Luottamus ja sen vahvistaminen eräässä vaatealan yrityksessä**

Case: Kekäle Oy

Hanna Jouha

Opinnäytetyö

Joulukuu 2019

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala

Tradenomi (YAMK), yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen tutkinto-ohjelma

Tekijä(t) Jouha, Hanna	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Joulukuu 2019
	Sivumäärä 53	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>Luottamus ja sen vahvistaminen eräessä vaatealan yrityksessä</b> Case: Kekäle Oy		
Tutkinto-ohjelma Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen		
Työn ohjaaja(t) Sini Seppelin		
Toimeksiantaja(t) Kekäle Oy		
Tiivistelmä <p>Tutkimuksen taustalla oli tavoite kartoittaa luottamuksen tilaa kohdeorganisaation työttömeissä sekä löytää teoriasta keinoja sen vahvistamiseksi. Luottamuksen merkitys työyhteisössä on kasvanut yhä merkityksellisemmäksi nyky-yhteiskunnassa, jota leimaa jatkuva muutos, mikä haastaa myös kohdeorganisaation toimintaa.</p> <p>Tutkimus oli luonteeltaan laadullinen case-tutkimus, ja se toteutettiin teemahaastatteluin kohdeorganisaation työttömeissä. Empiirisessä osassa on hyödynnetty litteroitua haastattelumateriaalia, joka kerättiin yhteensä 18 teemahaastatteluna kohdeorganisaation työttömeistä. Kirjallisuuskatsaus käsitteli luottamuksen ja aitojohtamisen teorioita.</p> <p>Tutkimuksessa havaittiin organisaation sisällä toimivien työyhteisöjen ja koko organisaation keskinäistä luottamusta heikentäviä toimintatapoja, sekä eroja uusien ja vanhojen myymälöiden välillä. Opinnäytetyön teoria tarjosi puolestaan työkaluja, joiden avulla luottamusta voitaisiin vahvistaa kohdeorganisaatiossa. Tulokset koostettiin niin, että haastatteluissa esiin nousseiden, luottamusta heikentävien seikkojen rinnalle nostettiin keino, jolla luottamusta voitaisiin vahvistaa organisaation eri toimijoiden näkökulmasta.</p> <p>Merkittävimpinä, kohdeorganisaation luottamusta vahvistavina toimenpiteinä voidaan nähdä palautteen antamisen merkitys, tavoitteen asettelun selkeyttäminen sekä vuorovaikutuksen määrän lisääminen kaikkien organisaation jäsenten välillä. Tärkeäksi asiaksi nousi myös avoimuuden ja suoruuden merkitys kommunikaatiossa luottamusta vahvistavana tapana.</p>		
Avainsanat (asiasanat)  Luottamus, vuorovaikutus, palaute, tavoite, aitojohtaminen		
Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet)		

Author(s) Jouha, Hanna	Type of publication Master's thesis	Date December 2019
		Language of publication: Finnish
	Number of pages 53	Permission for web publication: x
Title of publication <b>Building Trust in a Clothing Company</b> Case: Kekäle Oy		
Degree programme Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence		
Supervisor(s) Seppelin, Sini		
Assigned by Kekäle Oy		
<p>The aim of the study was to observe the state of trust in the work teams of the target organization and find ways to strengthen it. The meaning of trust in work teams has become more important while we live in a world of constant change, which challenges also the target company.</p> <p>The study was a qualitative case study of nature. The research was carried out by theme interviews in the work teams of the target organization. The empirical part utilizes a transcript of interviewed material that was collected from 18 members of the target organization. The literature review dealt with the theories of trust and authentic leadership.</p> <p>As a result, practices that weaken mutual trust between the organization as a whole, in working teams and differences between new and old stores were found. The theory provided tools how to strengthening trust. The results were joined together so that the components that weaken trust in the target organization are presented with a solution how to strengthen each component from the perspective of different actors of the target organization.</p> <p>The most important ways to strengthen the trust of the target organization are the importance of giving feedback, clarifying the goal setting and increasing the amount of interaction between all members of the organization. Another important issue was the importance of openness and directness in communication as a way to build trust.</p>		
Keywords/tags (subjects) trust, interaction, feedback, target, authentic leadership		
Miscellaneous (Confidential information)		

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Luottamus .....</b>	<b>5</b>
2.1	Luottamus työyhteisössä.....	7
2.2	Työntekijöiden välinen luottamus.....	9
2.3	Esimiehen rooli luottamuksen rakentajana .....	11
2.4	Luottamus osana organisaation sosiaalista pääomaa.....	14
<b>3</b>	<b>Aitojohtaminen .....</b>	<b>16</b>
3.1	Aitojohtajan käyttäytymismallit .....	19
3.2	Aitojohtaminen luottamusta edistävänä johtamismenetelmänä.....	22
<b>4</b>	<b>Tutkimuksen toteutus ja tulokset.....</b>	<b>23</b>
4.1	Toimeksiantaja .....	24
4.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset .....	25
4.3	Tutkimusmenetelmä .....	26
4.4	Aineistonkeruu .....	27
4.5	Aineiston kuvaus ja analysointi .....	29
4.6	Tulokset .....	31
4.7	Tutkimuksen luotettavuus.....	44
<b>5</b>	<b>Pohdinta.....</b>	<b>45</b>
	<b>Lähteet .....</b>	<b>50</b>

**Kuviot**

Kuvio 1. Toimintahäiriöt tiimissä .....	9
Kuvio 2. Luottamuksen vahvistaminen työyhteisössä, työntekijän näkökulma ..	11
Kuvio 3. Luottamuksen vahvistumiseen vaikuttavat tekijät työyhteisössä, esimiehen näkökulma .....	13
Kuvio 4. Kehittyminen aito johtajaksi .....	21
Kuvio 5. Tulokset .....	32
Kuvio 6. Työyhteisön luottamusta heikentävä toimintatapojen ketju uusissa myymälöissä .....	38
Kuvio 7. Myymälähenkilökunnan rooli luottamuksen vahvistajana .....	47
Kuvio 8. Myymäläpäällikön rooli luottamuksen rakentamisessa .....	48
Kuvio 9. Johdon rooli luottamuksen rakentamisessa .....	49

# 1 Johdanto

2000-luvulla elämme maailmassa, joka on jatkuvassa ja kiihtyvässä muutoksen tiilassa. Työelämässä pysyminen on koko ajan epävarmempaa, ja työelämän hektisyys vaikuttaa ihmisten terveyteen. Myös maailmalla tapahtuneet kriisit ovat vaikuttaneet siihen, että ihmiset tarvitsevat kipeästi sekä yhteisöä että johtajaa, johon he voivat luottaa.

Työturvallisuuskeskuksen paras työelämä 2020 -hankkeen vuoden 2018 toimintaa ohjaavana teemana on luottamus työelämässä. Hanketta on toteuttamassa yli 80 valtakunnallisen työelämätoimijan verkosto, jonka toimenpiteiden on tarkoitus aktiivoida työpaikkoja kehittämään itseään omista lähtökohdistaan. Luottamus -teeman ideana on, että luottamus on työelämän tärkein pääoma, sillä on suora yhteys yritysten tuottavuuteen ja toimintakykyyn ja että sen varaan on hyvä rakentaa menestyvää yrityskulttuuria.

Ihmisten välisen luottamuksen lähtökohta on aito vuorovaikutus. Se vaatii johtajalta rohkeutta toimia esimerkkinä omana itsenään olemisesta ja ihmisten aidosta kohtaamisesta. Johtamisen teoriana Authentic leadership, aitojohtaminen, ohjaa johtamista tähän suuntaan. Aitojohtamisen teoria avaa ymmärrystä sille, miten johtaja voi omalla esimerkillään synnyttää työpaikalle kulttuuria, jossa ihmiset uskaltavat riisua suojamuurinsa, tutustua toisiinsa, hyväksyä toistensa persoonien ominaisuudet ja oppia luottamaan toisiinsa, jolloin erilaiset ideat ja ajatukset tulevat kuulluiksi ja niistä valitaan parhaat palvelemaan yhteistä tavoitetta. Luottamukselle työelämässä on siis kysyntää. Kehityksen vauhdille emme mahda mitään, mutta työpaikoilla ihmiset, niin esimiehet kuin johdettavatkin voivat valita tapansa ja tyyliinsä olla. Luottamustaitoja on myös mahdollista harjoitella, mikä voidaan nähdä suorastaan yksilön velvollisuutena työpaikalla.

Kohdeorganisaationi on joensuulainen perheyryitys, joka omistaa kymmenen Kekäle-nimistä vaatteiden monimerkkimyymlää ympäri Suomea, neljä franchising -periaatteella toimivaa Vero Moda ja Jack & Jones -myymälää Itä-Suomen alueella, kaksi Vila-myymlää Turun seudulla sekä Kekäle-verkkokaupan. Vuonna 2017 yrityksen liikevaihto oli 23 miljoonaa euroa, ja se työllisti n. 170 henkilöä.

Kekäle Oy:ssä on tapahtunut viimeisten viiden vuoden aikana paljon muutoksia niin sukupolven vaihdoksen kuin globaalien muutosten, kuten verkkokauppojen yleistymisen sekä ilmastonmuutoksen, myötä muuttuneen ostokäyttäytymisen seurauksena. Muutoksessa, oli se sitten sisältä tai ulkoapäin tuleva, luottamus on usein koetuksella. Tästä syystä luottamuksen tila kohdeorganisaatiossa nousi ajankohtaiseksi ja tärkeäksi aiheeksi tutkia. Työni tavoitteena on tutkia Kekäle Oy:n työtiimin keskinäisen luottamuksen tilaa sekä sitä, miten henkilöstö luottaa johtoon. Lisäksi pyrin löytämään aito johtamisen teoriasta keinoja tukea luottamuksen vahvistumista osaksi yrityksen sosiaalista pääomaa sekä toimintakulttuuria.

Työyhteisöjen sisäistä luottamusta koskevan luottamuksen voidaan sanoa olevan luottamuksen alalaji, jolla on omat ominaispiirteensä ja ulottuvuutensa. Luottamusta työyhteisöissä koskevissa tutkimuksissa on löydetty yhteisiä tekijöitä, jotka vahvistavat käsitystä siitä, millä tavoin luottamusta pystytään vahvistamaan myös työelämän ihmissuhteissa.

### **Tutkimuskysymyksiini ovat:**

1. Millainen on luottamuksen taso tällä hetkellä kohdeorganisaation työtiimeissä?
2. Mitkä seikat häiritsevät luottamuksen syntymistä / vahvistumista?
3. Millä tavoin luottamusta pystyttäisiin vahvistamaan Kekäle Oy:n työtiimeissä aito johtamisen keinoin?

Vastauksia tutkimuskysymyksiini olen hakenut laadullisin menetelmin puolistrukturoiduilla haastatteluilla. Olen kerännyt aineistoa tekemällä yhteensä 18 haastattelua viidessä eri myymälässä. Haastateltavina ovat olleet myymäläpäälliköt sekä koko- ja osa-aikaiset myyjät, visualistit ja varastotyöntekijät.

## 2 Luottamus

Luottamuksen tutkimisen juuret ovat pitkällä yhteiskuntatieteiden, filosofian ja taloustieteiden historiassa. Näiden tieteenalojen teoreettiset keskustelut ovat sivunneet luottamusta jo vuosisatojen ajan, tiettävästi jo kungfutselaisuuden syntylässä, vaikkei varsinaista luottamuksen käsitettä olisikaan käytetty. (Ilmonen & Jokinen 2002, 16; Möllering, Bachmann, Lee 2004, 557.) Nykypäivään luottamuksen keskustelun tuovat yhteiskunnassa epävarmuutta aiheuttavat tekijät, kuten teollistuminen ja nopeat muutokset yhteiskuntarakenteissa (Ilmonen & Jokinen 2002, 16). Northouse (2011, 195) lisää vielä, että terrorismi ja talouselämän skandaalit ovat lisänneet luottamuksen merkitystä laajemmin yhteiskunnassa sekä työelämässä.

Luottamus on moniulotteinen käsite, jolla on eri merkityksiä eri konteksteissa. Se on vaikeasti hahmottuva, monimuotoinen, dynaaminen ja kompleksinen ilmiö, jolle ei ole yhtä määritelmää vaan se on saanut lukuisia eri määritelmiä tutkimusalasta riippuen. (Connel, Ferres & Travaglione 2003, 569; Ilmonen & Jokinen 2002, 12; Laine 2009, 17, 83; Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer 1998, 393.)

Rousseau ym. (1998, 393) mukaan taloustieteilijät pyrkivät määrittelemään luottamusta laskennallisilla menetelmin, psykologit keskustelevat luotetun ja luottajan välisestä ominaisuuksista, kun taas sosiologit liittävät luottamuksen ihmisten välisiin sosiaalisiin suhteisiin. Luhmann (1979) puolestaan jakaa luottamuksen ansaittuun ja annettuun luottamukseen, joista ansaittu syntyy vuorovaikutussuhteissa. Tutustumisen myötä osapuoli koetaan luotettavaksi. Annettu luottamus puolestaan liittyy luotetun rooliin, asemaan, sukutaustaan tai tuttuuteen. (Möllering ym. 2004, 558.) Seppänen (2008, 34) taas puhuu asiantuntijuuteen liittyvästä luottamuksesta (expertness), jolloin luottamus kohdistuu toisen tietoihin, taitoihin ja osaamiseen. Luottamus voidaan nähdä myös ihmisiin ja instituutioihin kohdistuvana luottamuksena. Luottamusta määritettäessä on siis tärkeää muistaa sen kontekstisidonnaisuus.

Keskeisenä ja eri teorioita yhdistävänä perusajatuksena luottamus liittyy henkilön, ryhmän tai instituution aikeisiin toimia eettisesti. Luottamus tarkoittaa myös osapuolten halua ottaa riski haavoitetuksi tulemisesta luottamalla toisen hyviin aikeisiin.



Toisin sanoen luottamukseen sisältyy sekä oletus osapuolen hyväntahtoisuudesta, että halu toimia tuon oletuksen mukaisesti. (Kalliomaa 2010, 41; Laine 2009, 18, Möllering ym. 2004, 558.)

Mäkipeska ja Niemelä (2005, 26 – 27) toteavat ihmisen kyvyn luottaa juontuvan jo varhaislapsuuden perusluottamuksen kokemuksista, jolloin luottamiskykyyn vaikuttaisi ihmisen koko henkilöhistoria. He katsovat myös, että organisaation sosiaalinen ympäristö voi opettaa työntekijäänsä luottamaan työyhteisöönsä ja sen rakenteisiin.

Tutkijat ovat määritelleet luottamuksen olevan oleellinen osa ihmisen tervettä persoonallisuutta sekä pohja vuorovaikutussuhteille ja yhteistyölle (Lewicki & McAllister & Bies 1998, 438). Myös Turaga (2013, 13) ja Laine (2009, 19) määrittelevät luottamuksen olevan ihmisten välisen vuorovaikutuksen tärkeimpiä elementtejä, koska se on edellytys lähes kaikelle yhteistoiminnalle ja sen pystyy lunastamaan omalla käytöksellään (Harisalo & Miettinen 2010, 29.)

Sztompka (1999) toteaa yhteiskunnan muuttuvan koko ajan vuorovaikutteisemmaksi ihmisten uskoessa enemmän omiin mahdollisuuksiinsa muokata elämäänsä haluamukseen. Toisaalta ymmärretään myös se, että ilman vuorovaikutusta toisiin ihmisiin se ei onnistu. Hänen mukaansa työnjako ja moniulotteiset roolit edellyttävät jatkuvaa neuvottelua omasta asemasta vailla pysyvyyttä, johon luottaa. (Ilmonen & Jokinen 2002, 16.)

Kramerin ja Tylerin (1996) näkemyksen mukaan on olemassa kolme tärkeää seikkaa, jotka vaikuttavat myönteisesti yrityksen kilpailukykyyn: joustavuus, yhteistyö ja oppiminen. Niiden hyödyntäminen edellyttää avoimuutta organisaation kaikissa portaissa ja niiden välillä. Näin ollen avoimuuden välittäjänä luottamus vähentäisi sosiaalista epävarmuutta ja haavoittuvuutta ja lisäisi yrityksen kilpailukykyä. (Möllering 2004, 559.)

## 2.1 Luottamus työyhteisössä

Organisaation näkökulmasta luottamuksen on todettu vaikuttavan myönteisesti työprosessien sujuvuuteen, asiakaspalvelun laatuun sekä yrityksen kannattavuuteen. Luottamusta voidaan pitää myös yhtenä tärkeimpänä johtamisen osa-alueena 2010-luvulla. (Kalliomaa 2010, 38; Lahdes 2018; Laine 2009, 131; Lencioni 2014, 225; Luottamuksen rakentaminen työyhteisön vuorovaikutuksessa 2017.) Muutos ja epävarmuus leimaavat modernia työelämää, jolloin luottamuksen merkitys korostuu. Ihmiset hakevat turvaa ja ennustettavuutta sekä hallinnan tunnetta, minkä vuoksi luottamuksen ilmapiirillä on nyt 2000-luvulla suuri merkitys työelämässä. (Ilmonen & Jokinen 2002, 14.)

Luottamuksen on todettu vaikuttavan myönteisesti yksilön työhyvinvointiin, motivaatioon, työssä viihtymiseen sekä yksityiselämään (Helliwell & Huang 2011, 764). Laine (2009, 20) toteaa, että: ”luottamus on voima, joka käynnistää ihmisen sisäisen motivaation ja saa hänet sitoutumaan yhteisiin päämääriin.” Työpaikan ihmissuhteista voi parhaassa tapauksessa muodostua kestäviä ystävyys-suhteita, mutta ne voivat luottamuksen ilmapiirin puuttuessa vaikuttaa negatiivisesti myös työajan ulkopuolella. (Laine 2009, 14.)

Luottamuksen ulottuvuudet työyhteisössä käsittävät horisontaalisesti sekä itseluottamuksen että työtovereiden keskinäisen luottamuksen ja vertikaalisesti työntekijöiden ja esimiehen / johtajan välisen luottamuksen (Luottamuksen rakentaminen työyhteisön vuorovaikutuksessa 2017). Ferres (2002) puolestaan jakaa luottamuksen kolmeen osaan: luottamus organisaatioon, työkavereihin ja johtajaan (Ferres, Connel, Travaglione 2004, 613). Seppänen (2008, 59) taas toteaa luottamuksen organisatiota kohtaan tarkoittavan aina luottamuksen tunnetta suhteessa henkilöön.

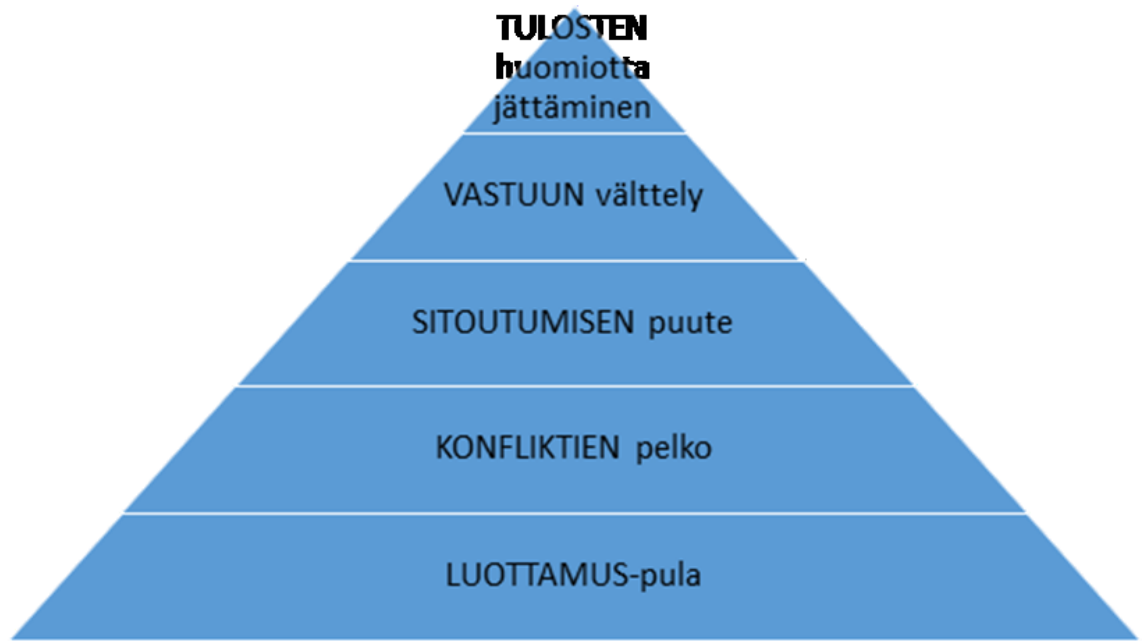
Työturvallisuuskeskuksen (TTK) hankkeessa Euroopan paras työelämä 2020 (Euroopan paras työelämä 2020, 2018) luottamuksen määrittämään sisältävän vaikutusmahdollisuuden omaan työtapaan, tasa-arvoisen kohtelun, kyvyn puhua myös hankalista asioista, toisen huomioimisen sekä keskinäisen arvostuksen työpaikalla.

Mäkipeska ja Niemelä (2002, 46) lisäävät luottamukseen myönteisesti vaikuttaviksi tekijöiksi edellä mainittujen lisäksi palautekulttuurin, erilaisuuden arvostamisen sekä työhön liittyvän ennustettavuuden ja turvallisuuden. Lappalaisen (2019) tutkimus työntekijöiden motivoinnista nostaa myös esiin diversiteettiä arvostavan johtamisen, jonka ideana on rikastuttaa yhteistä tekemistä erilaisilla toiminta- ja ajattelutavoilla, joita eri työntekijöillä on. Myös organisaation hyvän maineen vaalimisen on todettu oleva tärkeä osa luottamuksen tunteen ylläpitämistä työpaikalla (Seppänen 2008, 59).

Mäkipeska ja Niemelä (2002, 39 - 41) toteavat yhteisen tavoitteen luovan perustan luottamuksen syntymiselle. Työntekijän osallistaminen tavoitteiden määrittelyyn ja siihen, mitä ne käytännössä tarkoittavat, sitouttavat työntekijän myös tavoittelemaan yhteistä päämäärää. ”Työntekijän tulee tuntea roolinsa merkittäväksi päämäärän tavoittelussa.”

Kallasvuo, Koski, Kyrönseppä ja Kärkkäinen (2012, 143) antavat puolestaan työnohjauskellisen näkökulman luottamuksen syntyyn ja kokemuksensa perusteella toteavat, että luottamuksen rakentumisen pohjana toimii yksilön asenne. Heidän mukaansa luottamus syntyy arjen vuorovaikutustilanteissa, joita ohjailevat kunkin yksilön tapa sanoa, kuulla, vihjailla, sivuuttaa, tapa nähdä tai olla katsomatta, tapa havaita, myötäelää, olla huomioimatta ja vastustaa. Lahdes (2018) toteaa, että luottamusta voi ja kannattaa pyrkiä parantamaan jokaisen organisaation jäsenen toimesta. Kyseisiä taitoja on hänen mielestään välttämätöntä harjoittaa. Lahteen tutkimusten perusteella luottamuspääoma on monilla yrityksillä ”vajaakäytöllä”, mutta se tarjoaisi mahdollisuuden parantaa yrityksen menestystä.

Lencioni (2014, 205) puolestaan esittää luottamuksen puuttumisen olevan lähtökohta useille työtiimien toimintahäiriöille. Hänen mukaansa luottamuksen puuttessa tiimin jäsenet ovat toisilleen siinä määrin vieraita, etteivät he uskalla olla eri mieltä toistensa kanssa, jolloin parhaat ideat ja tiimin paras etu jäävät saavuttamatta. Kun oma mielipide jää sanomatta, on myös vaikea sitoutua päätökseen, mikä johtaa siihen, että vältellään vastuuta ja jätetään tiimin tavoitteiden toteutuminen huomiotta ja keskitytään oman edun (ego, urakehitys) tavoitteluun.



Kuvio 1. Toimintahäiriöt tiimissä (Lencioni 2014, 196).

## 2.2 Työntekijöiden välinen luottamus

Työtovereiden kesken luottamuksella voidaan tarkoittaa mm. sitä, että ollaan toisille hyvántahtoisia ja voidaan luottaa siihen, että asiat hoidetaan ja lupaukset pitävät (Luottamuksen rakentaminen työyhteisön vuorovaikutuksessa 2017; Schlechter & Strauss 2008, 44). Luottamus on myös työkavereiden keskinäistä luottamusta siihen, että ei ole tarvetta olla puolustuskannalla ja varovainen, vaan voi rohkeasti olla oma itsensä ja paljastaa haavoittuvuutensa. Tällöin ihmisten on mahdollisuus keskittyä käsillä olevan tehtävän tekemiseen parhaalla mahdollisella tavalla kaikkien mielipiteet ja osaaminen hyödyntäen. (Lencioni 2014, 206 – 207; Laine 2009, 34; Turaga 2013, 13.) Keskinäinen luottamus organisaation sisällä vahvistuu, kun työyhteisön jäsenet tiedostavat toistensa vahvuudet ja pystyvät käyttämään niitä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi (Lencioni 2014, 205, Kalliomaa 2010, 57).

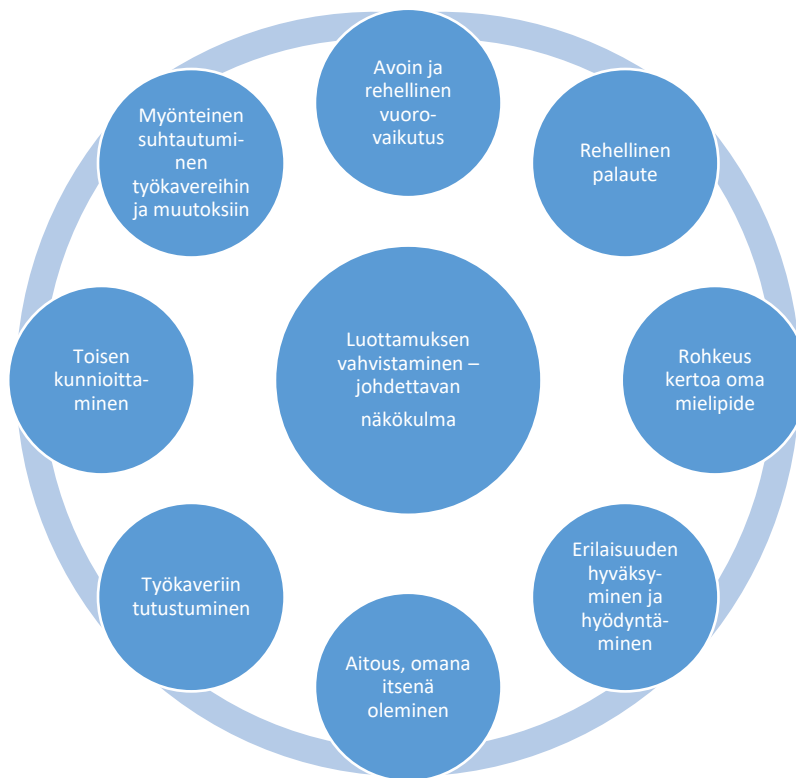
Schlechter ja Strauss (2008, 42) toteavat, että luottamus vapauttaa yksilöt kertomaan omia ideoitaan, sitoutumaan ongelmanratkaisuun sekä päätöksiin, vaikka ne eroaisivat omasta näkemyksestä.

Lencioni (2014, 215) puolestaan toteaa, että merkittävä ongelma luottamuksen syntymisessä on se, että työyhteisöissä pelätään konflikteja ja ollaan siksi näennäisesti samaa mieltä, vaikka pohjimmiltaan oltaisiinkin eri mieltä. Tällöin yhteiseen tavoitteeseen sitoutuminen jää heikoksi. Konfliktointi olisi päinvastoin avain luottamuksen syntymiseen. Lappalainen (2019) toteaa, että esimiehen on tärkeää ymmärtää konfliktien johtuvan useimmiten persoonallisuuseroista, minkä vuoksi tuttuus työyhteisössä edistäisi luottamuksen vahvistumista.

Työntekijöiden välinen avoin tapa antaa palautetta toiselle, myös rakentavassa mielessä, on Laineen (2009, 73) mukaan tärkeä osa luottamuksen syntyä. Jos organisaatiossa on vallalla ”kantelukulttuuri” eli että negatiiviset asiat työkavereista kerrotaan esimiehelle eikä asianosaiselle, ei luottamus pysty rakentumaan. Laine (2009, 33) ja Lencioni (2014, 205) muistuttavat, että luottamuksen syntyminen työkavereiden välille vaatii aikaa, minkä vuoksi pitkät työsuhteet edesauttavat sen rakentumista. Myönteiset yhteiset kokemukset pitkältä ajalta lisäävät yhteenkuuluvuuden tunnetta. Tuttuus onkin oleellinen tekijä luottamuksen syntymisessä (Mäkipeska & Niemelä 2002, 38; Ilmonen & Jokinen 2002, 12; Sztomka 1999, 88).

Läpinäkyvä ja tehokas viestintä sekä avoin vuorovaikutus ovat olennainen osa luottamuksen rakentumista organisaatiossa. Ilmonen ja Jokinen (2002, 157) puhuvat yhteisestä merkitysavaruudesta, joka muodostuu avoimen kommunikaation myötä ja vahvistaa luottamusta tiimin jäsenten välillä. Sztomka (1999, 80) puolestaan alleviivaa tuttuuden merkitystä jo kulttuurisena ja sosiaalisena samankaltaisuutena luottamuksen syntymisessä, mitä Lencioni (2014, 205) vahvistaa korostamalla tiimin jäsenten henkilökohtaisen tuttuuden merkitystä luottamuksen vahvistajana. Turaga (2013, 13) kiteyttää työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunteen olevan sitä, että he ovat tunnetasolla yhtä tiimiänsä ja koko organisaation kanssa. Tunne syntyy, kun ihmiset luottavat toisiinsa.

Edellä esitetyn teorian pohjalta, olen koonnut alla olevaan kuvioon tekijöitä, joiden kautta työntekijän (kuvio 2) on mahdollista vaikuttaa luottamuksen vahvistumiseen työyhteisössä.



Kuvio 2. Luottamuksen vahvistaminen työyhteisössä, työntekijän näkökulma

## 2.3 Esimiehen rooli luottamuksen rakentajana

Esimiehellä on johdettavaa tärkeämpi rooli luottamuksen synnyttämisessä, koska hänellä on valta-asema suhteessa johdettavaan. Myöskään johdettavan roolia luottamuksen vahvistamisessa ei voida vähätellä; luottamus syntyy molempien osapuolten tahtotilassa, ja se on vapaaehtoista (Kalliomaa 2010, 46; Laine 2009, 20), ja toisaalta luottamustaitoja on jokaisen mahdollista harjoitella (Lahdes 2018).

Laineen (2009, 24) mukaan esimies rakentaa luottamusta mm. olemalla työntekijöille läsnä, keskustelemalla, antamalla tukea ja selkiyttämällä tavoitteita. Avoin vuorovaikutus ja keskusteluyhteys auttavat rakentamaan kestävästä luottamussuhteesta johdettavan ja esimiehen välillä. Lahdeksen (2018) tutkimusten perusteella johdon ja henkilöstön väliset viralliset ja epäviralliset kohtaamiset edesauttavat luottamuksen vahvistumista ja sitä aktiivisemmin henkilöstö osallistuu toiminnan kehittämiseen.

Työturvallisuuskeskuksen hanke Luottamuksen rakentaminen työyhteisön vuorovai-  
kutuksessa (2017) esittää, että kun esimies tunnistaa ja tunnustaa työntekijöidensä  
vahvuudet ja heikkoudet, pystytään ne parhaiten valjastamaan organisaation käyt-  
töön yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Työntekijöiden tasa-arvoisella kohtelulla  
sekä oikeudenmukaisella palautteella esimies pystyy myös vaikuttamaan myönteis-  
esti luottamuksen vahvistumiseen. Lahdes (2018) lisää, että kannustuksen ohella  
työntekijöillä pitäisi olla mahdollisuus kyseenalaistaa ratkaisuja, esittää niihin oma  
näkemyksensä sekä paljastaa virheensä ilman pelkoa siitä, että tulee syytetyksi tai  
nolatuksi.

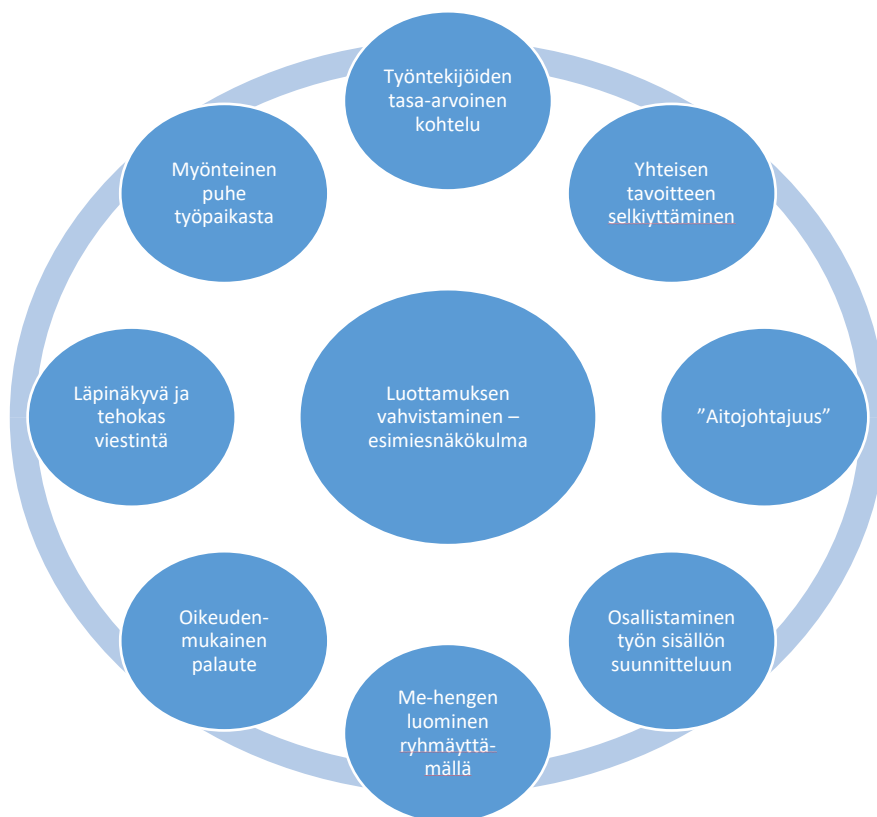
Laine (2009, 20, 35) lisää, että luottamuksen vallitessa työntekijän ja esimiehen välillä  
on työntekijän helpompi paljastaa myös kehittymistarpeensa eikä keskittyä todistele-  
maan omaa osaamistaan. Työntekijän päätäntävalta oman työn sisällöstä ja tekota-  
vasta edistävät työntekijän ja esimiehen välistä luottamusta, mikä mahdollistaa ilon  
onnistua ja toisaalta virheistä oppimisen ja työssä kehittymisen. Myös kertominen  
henkilökohtaisista asioista on luottamuksellisessa suhteessa helpompaa, jolloin esi-  
mies pystyy huomioimaan myös yksityiselämän haasteet kyseisen työntekijän koh-  
dalla.

Lencionin (2014, 209) mukaan tärkeintä, mitä esimies voi tehdä tukiessaan tiimin  
luottamuksen vahvistumista, on osoittaa haavoittuvuutensa ensimmäisenä. Jos esi-  
mies antaa esimerkin aitoudesta, omana itsenään esiintymisestä ilman suojamuureja,  
on johdettavien helpompi omaksua tämä tapa kulttuurikseen. Myös Heynsin ja Roth-  
mannin (2015, 1) tekemän tutkimuksen mukaan esimiehen käytöksen ollessa luotta-  
musta herättävää on todennäköistä, että myös johdettavat omaksuvat luottamuksel-  
lisen tavan toimia osaksi käyttäytymistään. Lencioni (2014, 206) esittääkin, että työ-  
tiimin jäsenten olisi tärkeä tutustua toistensa ”siviiliminuuksiin”. Tällöin myös ihmis-  
ten taustamotivaatioiden tunnistaminen on helpompaa ja ihmiset alkavat ymmärtää  
toistensa mielipiteitä ja ominaisuuksia paremmin (Mäkipeska & Niemelä 2002, 39).

Laine (2009, 20) toteaa, että luottamus ei voi syntyä organisaatiossa, jossa johtaminen perustuu uhkailuun tai pakottamiseen. Työntekijän kokema luottamus synnyttää halun onnistua työssään ja hoitaa hommansa hyvin myös silloin kun esimies ei ole vahtimassa. Mielekkyyden lisäksi luottamuksellinen ilmapiiri vähentää kontrollin aiheuttamia kustannuksia. Tietoteknisen kehityksen tuomat mahdollisuudet etätyölle korostavat myös luottamuksen merkitystä, kun esimies ei pysty kontrolloimaan etätyötä tekevän työpäivää. (Heyns & Rothmann 2015, 1; Laine 2009, 25).

Laine (2009, 29- 31) muistuttaa vielä, että esimiehen tulisi pyrkiä rakentamaan itseensä kohdistuvan ja tiimin keskinäisen luottamuksen lisäksi myös koko organisaatioon liittyvää luottamusta, huomioimalla päätöksissään organisaation edun sekä tavan puhua työpaikastaan ja omista esimiehistään.

Seuraavaan kuvaan olen koonnut edellä käsitellyn teorian pohjalta tekijöitä, joiden avulla esimies voi vaikuttaa myönteisesti luottamuksen vahvistumiseen.



Kuvio 3. Luottamuksen vahvistumiseen vaikuttavat tekijät työyhteisössä, esimiehen näkökulma



## 2.4 Luottamus osana organisaation sosiaalista pääomaa

Suhteessa organisaatioon luottamuksella tarkoitetaan mm. sitä, että työntekijä on halukas sitoutumaan juuri oman työpaikkansa arvoihin ja tavoitteisiin. Työntekijä näkee organisaationsa tulevaisuuden myönteisessä valossa ja on halukas sitoutumaan siihen jatkossakin. (Ferres ym. 2004, 612.) Perheyrietyksissä perheen omien arvojen, tavoitteiden, historian ja sosiaalisten suhteiden merkitys organisaatiokulttuurin muotoutumisessa on tärkeää ymmärtää. Omistajakeskeisyyden vuoksi perheen eri sukupolvien liiketoiminta-arvot tukevat organisaatiokulttuurin keskeistä roolia perheyrietyksen menestyksessä. (Tipu 2018, 664.)

Järvisen (2014, 90 – 91) mukaan myös vuorovaikutuksen tyyli ja määrä määrittelevät kulttuuria, millä voidaan nähdä myös kulttuurisidonnaisia eroja (Mäkipeska & Niemelä 2005, 24). Järvinen (2014, 87) toteaa organisaatiokulttuurin voiman olevan vahva. Ihmisillä on tarve kuulua joukkoon ja omaksua ryhmän käyttäytymissäännöt. Näin ollen kulttuuri vahvistaa itse itseään. Muutostilanteessa vahvaa kulttuuria on vaikea muuttaa, tutussa pysyminen tuo turvaa.

Työpaikan kulttuurin voidaan sanoa kertovan myös organisaation ihmiskuvasta eli sen tavasta suhtautua työntekijöihin (Järvinen 2014, 90). Toisaalta voidaan todeta ihmisten vuorovaikutuksessa ilmentyvän asenteen, jonka he itse voivat valita, vaikuttavan siihen, millaiseksi kulttuuri rakentuu ja kuinka suuren arvon he antavat luottamuksen rakentumiselle osaksi organisaatiokulttuuria (Kallasvuo ym. 2012, 143).

Riippumatta siitä, luottaako työntekijä esimieheensä, hänellä voi olla korkea, neutraali tai epäluottamus suhteessa organisaatioonsa. Esimiehen tehtävään kuuluu vahvistaa omalla käytöksellään ja puheillaan myös organisaatioon kohdistuvaa luottamusta, jolloin luottamuksen voidaan olettaa vahvistuvan helpommin osaksi koko organisaation ja / tai toimintayksikön kulttuuria. Toisinaan oman yksikön ja koko organisaation tavoitteet voivat esimiehen näkökulmasta olla ristiriidassa keskenään, mikä voi puolestaan hankaloittaa luottamuksen syntymistä. (Laine 2009, 29, 31.)

Luottamus voidaan nähdä myös osana organisaation sosiaalista pääomaa (Alanen, Salminen & Siisiäinen 2007). Luottamus sosiaalisena pääomana puolestaan merkitsee Mäkipeskan ja Niemelän (2005, 28) mukaan sitä, että luottamus ei ole pelkästään ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa vaan se liittyy myös organisaation johtamisjärjestelmään, kulttuuriin sekä rakenteisiin ja prosesseihin.

Sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan tarkemmin ottaen sosiaalisen ympäristön ominaisuuksia, esimerkiksi sitä, miten tiiviitä sosiaaliset verkostot ovat, millaisia yhteisiä normeja yhteisössä noudatetaan ja miten normien toimivuuteen luotetaan (Mäkipeska & Niemelä 2005, 15). Sosiaalisen pääoman käsitteen taustalla ovat olleet mm. James Colemanin (1988, 1990) pohdinnat ”tiivien sosiaalisten verkostojen kyvystä ylläpitää normeja ja välittää informaatiota sekä näin suunnata ja koordinoita yksilöiden toimintaa”. Putnamin puolestaan esitti, että eri alueiden hyvinvointierot selittyisivät sosiaalisella pääomalla, koska hän päätteli sosiaalisen pääoman auttavan hyödykkeiden hankkimisessa, helpottavan sosiaalista kanssakäymistä ja parantavan tiedonkulkua edesauttaen tällä tavoin yksilöiden tavoitteiden toteutumista sekä koko yhteiskunnan toimintakykyä. (Alanen ym. 2007, 11 – 12.) Voidaan siis todeta, että sosiaalisella pääomalla on oma arvonsa organisaation kulttuurissa taloudellisen ja henkisen pääoman ohella (Mäkipeska & Niemelä 2015, 14 – 15). Harisalo ja Miettinen (2010, 40) puolestaan puhuvat samasta asiasta luottamuspääoma -termillä.

Modernin yhteiskunnan rakenteiden pirstaleisuus, kuten työn liikkuvuus ja työurien yksilöllistyminen, aiheuttavat Alasen ym. (2007, 13) mukaan sen, että sosiaalinen pääoma murenee, vaikka sitä yhtä aikaa tarvitaan yhä enemmän sosiaalisten siteiden ja verkostojen merkitysten korostuessa, kun yksilö ei enää välttämättä kuulukaan kiinteästi mihinkään yhteisöön, oli se sitten, perhe-, asuin- tai työyhteisö. Mäkipeskan ja Niemelän (2005, 11 - 12) mukaan työyhteisöjen pahoinvointi, joka ilmenee sairaspöissaoloina ja uupumisena, johtuu sosiaalisen pääoman puuttumisesta. Putnamin mukaan sosiaalinen pääoma lisäisi yksilöiden empatiakykyä ja psykologisten ja parantaa biologisten vaikutusten kautta koettua elämänlaatua ja terveyttä. (Alanen ym. 2007, 11 – 12.)

Mäkipeska ja Niemelä (2005, 32) toteavat, että suomenkielessä työhyvinvointi ja organisaation taloudellinen hyvinvointi on eroteltu käsitteinä toisistaan. Englanninkielen termi ”organizational wealth” käsittää koko organisaation hyvinvoinnin. Heidän mukaan silloin, kun halutaan kehittää koko organisaation hyvinvointia tulisi tavoitteena olla henkisen ja sosiaalisen pääoman kehittäminen, minkä ytimessä puolestaan luottamus on.

### 3 Aitojohtaminen

Maailmanluokan katastrofien, talouden nopeiden muutosten sekä poliittisten skandaalien tuoma epävarmuus ovat nostaneet johtamisen uudenlaiseen valoon. Aitojohtaminen voidaan nähdä yhtenä ratkaisuna tähän modernin johtajuuden haasteeseen. Aitojohtamisen tutkimus alkoi saada huomiota vuonna 2003, jolloin ensimmäinen tutkimusartikkeli aiheesta julkaistiin. (Caza & Jackson 2011, 353; Northouse 2011, 210.) Teoria on verraten uusi, ja tästä syystä aitojohtajuudelle ei ole olemassa yhtä määritelmää (Caza & Jackson 2011, 352). Toisaalta määrittämättömyys johtuu myös ilmiön, tarkemmin ottaen aitouden, kompleksisuudesta, minkä vuoksi sitä on vaikea määrittää.

Aitojohtamista sivuttiin jo transformatiivisen johtamisen tutkimuksen yhteydessä, mikä osaltaan antoi alkusysäyksen aitojohtamisen käsitteen eriytymiselle ja sen tutkimukselle (Northouse 2016, 210). Transformatiivisen johtamisen johtajuuden perusajatuksena on se, että johtaja pystyy vaikuttamaan alaisiinsa niin voimakkaasti, että he omaksuvat johtajan tavoitteen omakseen. Kyseistä johtamistapaa voidaan kuitenkin Bassin (1985) mukaan pitää epäeettisenä, koska transformatiivinen johtaminen voi olla myös moraalitonta ja epäeettistä. Esimerkkejä on löydetty mm. natsi-Saksan ajoilta. Aitojohtaminen nostaa siis esiin myös johtamisen eettisen ja moraalisen puolen. (Caza & Jackson 2011.)

Tipun (2018, 664) tutkimus organisaatiokulttuurin kehityksestä perheyrytyksissä nostaa myös esiin transformatiivisen johtamisen. Bassin (1985, 1995) teorioiden mukaan transformatiivinen johtajuus keskittyessään korkeamman tason tavoitteisiin kuten itsetuntoon ja itsensä toteuttamiseen, motivoi työntekijöitä suosimaan organisaation tavoitteita omiin henkilökohtaisiin tavoitteisiin nähden. Tipun (2018, 664) mukaan transformatiivinen johtamistapa kannustaa näin levittämään perhearvoja yrityksessä.

Aitojohtaja vaikuttaa johdettaviinsa oman persoonansa kautta, aitoudellaan, mutta toisin kuin transformatiivinen johtaja, aitojohtaja huomioi organisaation etua ajaessaan myös johdettavien näkökulman asioihin, jolloin hän pystyy tekemään kaikkien kannalta mahdollisimman moraalisia ja eettisiä ratkaisuja eri tilanteissa. Näin aitojohtajalla voidaan katsoa olevan myös työhyvinvoinnillinen vaikutus työyhteisöön, jolloin aitojohtaminen johtamistyylinä voisi edesauttaa myös sosiaalisen pääoman muodostumista organisaatiossa.

Aitojohtajuus määritellään omaksi teoriakseen, mutta toisaalta voidaan todeta, että aitojohtamisen teoria pikemminkin siirtää katseet siihen, mikä johtamisessa on tärkeää, kuin että se olisi kokonaan uusi johtamistapa (Avolio, Gardner & Walumbwa 2005; Avolio, Walumbwa & Weber 2009; May, Chan, Hodges & Avolio 2003).

Shamir & Eilam (2005) erittelevät aito johtamisen teorian kolme eri autenttisuuden tasoa: yksilön aitous, johtajan aitous johtajana ja aitojohtaminen ilmiönä itsessään. Näiden tasojen on todettu olevan sidoksissa toisiinsa. Johtaja ei voi olla aito, ellei hän ole sitä ihmisenä eikä aitojohtaminen ole mahdollista johtajalta, joka ei ole aito. (Caza & Jackson 2011, 353.)

Harterin (2002) mukaan aitouden käsitteen juuret ovat jo antiikin Kreikan filosofiassa. Hän jakaa aitouden kahteen osa-alueeseen; itsensä perinpohjainen tuntemus ja sen mukaisesti omana itsenään toimiminen. (Caza&Jackson, 2011, 353.) Näin ollen aitous on subjektiivinen, yksilön oma kokemus ja näkemys aitoudesta, ei ulkoapäin määriteltävissä (Erickson 1994, 35).

Kernis (2003, 1) puolestaan jakaa aitouden tässä yhteydessä neljään osaan: itsensä perinpohjainen tunteminen ja hyväksyminen, objektiivinen tiedon käyttäminen, tomissaan itselleen rehellisenä pysyminen ja avointen sekä aitojen ihmissuhteiden ylläpitäminen. Gardner, Avolio, Luthans ym. (2005) toteavat, että Harterin ja Kernisin näkemykset yhdistämällä aitojohtamista tutkineet määrittelevät aitouden tarkoittavan selkeää ja perinpohjaista itsetuntemusta ja jatkuvaa käyttäytymistä ja toimimista sen mukaisesti (Caza & Jackson 2011, 354).

Gardnerin ym. (2005) mukaan aitojohtajan määritelmä voidaan rakentaa edellä mainittujen aitouden elementtien päälle seuraavasti. Aitojohtajia määritellään johtajiksi, joilla on neljä käyttäytymismallia (Caza & Jackson 2011, 354).

1. itsetietoisuus, joka tarkoittaa ymmärrystä omista vahvuuksista ja heikkouksista
2. avoimuus, jolla tarkoitetaan itsensä avaamista muille ihmisille,
3. tiedon tasapainoinen käsittely, joka tarkoittaa asiaankuuluvan tiedon objektiivista keräämistä ja käyttöä erityisesti silloin kun se haastaa omia uskomuksia ja
4. sisäinen moraali, joka asettaa raamit toiminnalle tilanteen mukaan toimimisen sijaan.

Tutkimustietoa aiheesta on toistaiseksi vähän ja se on rajallista. Aitojohtajuutta on toistaiseksi tutkittu pääasiassa yksilötasolla ja johdettavien näkökulmasta. Yhteenvedon tutkimuksista voidaan todeta, että aitoudesta johtajuudessa on hyötyä sekä johdettavalle, että johtamisessa. Aitojohtajuudella voidaan vaikuttaa myönteisesti johdettavien asenteisiin ja käytökseen. (Caza & Jackson 2011, 359.)

Aitouden määritelmä on kuitenkin kiistelty. Aitouden modernin ajan taustaoletuksena on se, että jokaisella ihmisellä on ”true self”, jonka pohjalta aito käytös määrittyy kunkin ihmisen kohdalla. Mutta koska ihmisen persoona, ”true self” kehittyy ja muuttuu nykypäivän moninaisessa maailmassa tilanteiden mukaisesti koko ajan, niin onko edes mahdollista olla aito? Toisaalta ihmisen aitous määritellään aina suhteessa toisiin ihmisiin, eikä se siitäkään syystä voi olla pysyvää. (Caza & Jackson 2011, 359.)

### 3.1 Aitojohtajan käyttäytymismallit

Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson (2008, 89) nimeävät useiden eri tutkimustensa perusteella aitojohtajalle tietynlaisia käyttäytymismalleja, joita he ilmentävät johtamistyössään. Georgen (2003) määritelmä aitojohtajan käyttäytymismalleista, jotka hän löysi 125 yritysjohtajalle tehdystä haastattelusta, keskittyy puolestaan johtajan persoonaan, hänelle luonteenomaiseen toimintaan sekä siihen, miten näitä käyttäytymismalleja pystyy itsessään kehittämään. (Northouse 2013, 201 – 203.)

Yksi merkittävä aitojohtajan ominaisuus Walumbwan ym. (2008, 89) on itsetietoisuus, jolla tarkoitetaan tietoisuutta omista vahvuuksista ja heikkouksista sekä muista luonteenpiirteistä ja käyttäytymismalleista. Itsetietoisuuteen voidaan liittää myös tietoisuus omista arvoista, identiteetistä, tunteista, motiiveista ja tavoitteista. Itsetuntemus on syvempää ymmärrystä siitä, kuka on. Tiedostaessaan oman minuutensa on myös helpompi tehdä päätöksiä omista moraalisisista ja eettisistä arvoista lähtien ja myös seisoa niiden takana.

George puolestaan nimeää oikeudentajun alle sen, että aitojohtaja tiedostaa omat arvonsa ja käyttäytyy niiden mukaisesti. Hän puhuu myös tarkoituksensa ymmärtämisestä, jolla hän tarkoittaa sitä, että aitojohtajalla on vahva ymmärrys työnsä tarkoituksesta, jonka myötä he inspiroituvat työnsä tekemisestä ja tavoitteen saavuttamisesta. (Northouse 2016, 200.)

Sekä Walumbwa ym. että George, nostavat esiin ihmissuhdetaitojen merkityksen. Walumbwa ym. (2008, 89) puhuvat avoimuudesta, jolla tarkoitetaan rehellistä avointa kanssakäymistä toisten ihmisten kanssa. Aitojohtaja on valmis olemaan oma itsensä vahvuuksineen ja heikkouksineen ihmisten edessä. George nimeää myös luottamuksellisten suhteiden solmimisen merkityksen aitojohtajan käyttäytymismalliksi. He ovat valmiit kertomaan oman tarinansa, mutta myös kuulemaan mitä toisella on sanottavana.

Georgen mukaan näin on mahdollista synnyttää luottamuksellinen ja läheinen yhteys johtajan ja johdettavan välille. Hän toteaa, että modernin ajan työntekijä haluaa tuntea esimiehensä ihmisenä, ei niinkään työroolin kautta. (Northouse 2016, 200.)

Molemmissa tutkimuksissa nousee esiin myös päätöksenteon pohjana toimivat arvot ja periaatteet. Walumbwa ym. (2008, 89) mainitsevat sisäisen moraalin, jolla tarkoitetaan kykyä käyttää omia moraalisia käsityksiä ja arvoja päätöksenteon pohjana ilman että ulkopuoliset paineet vaikuttavat päätöksen tekemiseen. Heidän mukaan aitojohtaja pysyy itselleen ja arvoilleen uskollisena, eikä anna muiden vaikuttaa päätöksiinsä, jolloin johdettavat kokevat päätösten olevan johdonmukaisia. Päätöksenteossa aitojohtajaa ohjailevat Walumbwan ym. (2008, 89) mukaan myös tiedon tasapainoinen käyttäminen, eli kyky käyttää saatavilla olevaa objektiivista tietoa aiheesta päätöksenteon apuna, haastamaan omia uskomuksia tuon tiedon valossa sekä kuuntelemaan myös muiden mielipiteet ennen lopullista päätöstä.

George nostaa vielä tunnetason merkityksen aitojohtajuuden toiminnassa. Hänen mukaan aitojohtajalla tulee olla hyvä itsesäätelyn taito eli itsekuria tavoittaa työnsä korkea laatu ja keskittymään tavoitteeseensa sekä pysymään rauhallisina myös stressaavissa tilanteissa. Itsekurin myötä heidän käytöksensä on ennakoitavaa, mikä lisää turvallisuuden tunnetta kanssaihmisissä. George puhuu myös myötätuntoisesta suhtautumisesta toisiin ihmisiin. Yhteisön moninaisuuden tunnustaminen ja tunnistaminen lisää johtajan ymmärrystä ihmisten erilaisista taustoista ja elämäntilanteista, jotka vaikuttavat myös työelämässä. (Northouse 2016, 200.)

Molemmissa edellä esitellyissä näkemyksissä korostetaan moraalin ja arvojen merkitystä sekä ihmisen kohtaamista aidossa vuorovaikutuksessa. Työelämän luottamuksen elementit sisältävät monilta osin aitojohtajuuden tutkimuksessa esiin nousseita seikkoja.

Edellisessä alaluvussa on käsitelty aitojohtajan käytöstä, toimintatapoja. Johtajuusominaisuudet voidaan modernin käsityksen mukaan nähdä käyttäytymisen osa-alueina, joita on mahdollista kehittää.

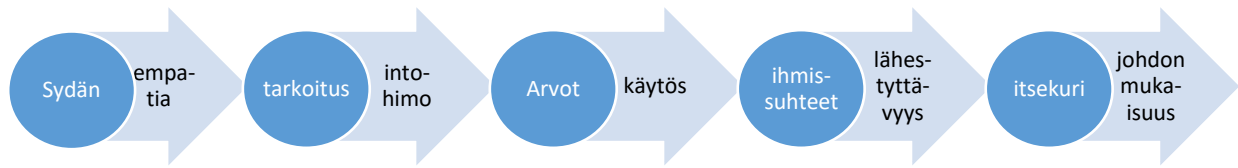
Northouse (2016, 206) toteaa vielä, että yksilön näkökulmasta aitojohtajaksi kehittymisen voidaan sanoa olevan elämänmittainen kehittymisprosessi. Johtajan tehtävä on kehittää itsessään näitä ominaisuuksia pystyäkseen paremmin palvelemaan niin yhteistä hyvää kuin alaisiaankin.

Northouse (2016, 203 – 205, 207) mainitsee tutkimusten mukaan tiettyjen seikkojen vaikuttavan siihen, miten yksilöstä kasvaa aitojohtaja. Myönteinen asenne elämään, joka sisältää luottamuksen, toivon, optimismin ja kyvyn toipua hankalista kokemuksista voisi edesauttaa aitojohtajaksi kehittymistä. Myönteinen asenne lisää luottamusta siihen, että kykenee hoitamaan käsillä olevan tehtävän sekä toiveikkuuden sen maalin saavuttamisesta, mikä taas inspiroi johdettavaa tavoittelemaan maaliaan. Moraalinen päättelykyky puolestaan helpottaa eron tekemistä oikean ja väärän päätöksen välillä. Moraali ohjaa tekemään päätöksiä, jotka palvelevat yhteistä hyvää.

Shamir ja Eilam (2005, 395) ovat tutkineet elämäkokemuksen merkitystä aitojohtajuuden suhteen, ja heidän mukaan aitojohtajuuden teoria nojaa voimakkaasti yksilölle tärkeisiin merkityksiin, jotka ovat muodostuneet elämäkokemuksen myötä. Suuret elämänmuutokset, niin positiiviset kuin negatiivisetkin, joihin yksilö ei itse voi vaikuttaa, kasvattavat ihmistä ja tekevät hänestä vahvemman. Kun johtaja kertoo oman elämäntarinansa, lisää se myös hänen itsetietoisuuttaan sekä aitoutta toisten silmissä.

Georgen (2003) kaaviossa (Northouse 2016, 198) on eritelty viisi aitojohtamiseen liittyvää osa-aluetta: tarkoitus, arvot, ihmissuhteet, itsekuri ja ”sydän”, jolla tarkoitetaan sisäistä moraalia. Kaavion nuoliin on nimetty ominaisuudet intohimo, käyttäytyminen, lähestyttävyyys, johdonmukaisuus ja myötätunto, joita tullakseen aito johtajaksi yksilön tulisi itsessään kehittää (Northouse 2016, 197).





Kuvio 4. Kehittyminen aitojohtajaksi Georgen mukaan (Northouse 2016, 197).

### 3.2 Aitojohtaminen luottamusta edistävänä johtamismenetelmänä

Tässä kappaleessa pohdin aitojohtajuutta luottamusta edistävänä johtamismenetelmänä edellä esitetyn teoriakatsauksen pohjalta.

Luottamuksen rakentaminen työyhteisössä niin työntekijän kuin esimiehenkin näkökulmasta sisältää ajatuksia aitojohtamisesta. Aitous ja luottamus ilman pilkkomista pienempiin käsitteiden osa-alueisiin kulkevat käsi kädessä kaikissa ihmissuhteissa. Se, että ihminen uskaltaa itsetietoisuuden ja –varmuuden myötä olla oma itsensä, tuo hänet vääjäämättä tunnetasolla lähemmäksi toista ihmistä. Samalla hän uskaltaa ottaa riskin haavoitetuksi tulemisesta luottaen toisen hyväntahtoisuuteen, vaikka se sisältääkin riskin siitä, että vastapuoli voi käyttää tietoja hyväkseen. Rohkeus näyttää epätäydellisyytensä vapauttaa myös muut ryhmän jäsenet riisumaan roolejaan. Esimiehen, aitojohtajan, esimerkki toimii tehokkaimmin ”pelinavaajana”.

Aitojohtaja luo työyhteisössä tilanteita, joissa työntekijät oppivat tuntemaan toisensa sekä esimiehensä ”siviiliminän”. Näin he saavat syvemmän ymmärryksen toistensa motiiveille ja taustavaikuttimille ja oppivat luottamaan toisiin enemmän. Tällä tavalla jokainen työyhteisön jäsen saa mahdollisuuden jakaa omaa potentiaaliaan yhteisön / organisaation käyttöön siltä osin missä hän on omimmillaan ja parhaimmillaan, ja toisaalta samalla näyttää rohkeasti myös omat heikkoutensa. Näin keskinäinen luottamus synnyttää mahdollisuuden luoda uutta paras mahdollinen käytössä oleva potentiaali hyödyntäen.

Aitojohtaja innostaa oman sisäisen motivaationsa kautta työyhteisöä kohti yhteistä tavoitetta. Matkalla tavoitetta kohti virheet ja törmäyskurssit sallitaan ja niistä opitaan. Oleellista on, että jokainen ryhmän jäsen ymmärtää tavoitteen ja näkee keinot, joilla se on saavutettavissa. Johtaja tuntee työntekijänsä ja tukee heitä hyödyntämään vahvuuksiaan työtehtävissä, jotka kullekin parhaiten soveltuvat ja joiden toteuttaminen mahdollistetaan tekijälleen mieluisimmalla tavalla yhteinen tavoite mielessä. Näin työntekijä kokee työn ja onnistumisen iloa eikä toisaalta pelkää epäonnistumista.

Aitojohtaja johtaa toimintaa omien moraalisten arvojensa kautta, jolloin päätösten teko arvoihin nojaten on nopeampaa ja johdonmukaista – luottamusta herättävää.

## **4 Tutkimuksen toteutus ja tulokset**

Tutkimus toteutettiin syksyn 2018 ja kevään 2019 aikana. Tutkimuksen haastatteluihin osallistui 18 henkilöä viidestä eri kohdeorganisaation myymälästä. Haastateltaviksi valikoitui yhtä lukuun ottamatta kunkin myymälän myymäläpäällikkö sekä sattumanvaraisesti myyjiä, visualisteja ja varastotyöntekijöitä.

Tutkimusaiheen valinnan taustalla oli kiinnostus sitä kohtaan, miten nopeatempoiset muutokset kohdeorganisaatiossa ja sen toimintaympäristössä ovat vaikuttaneet työntekijöiden luottamukseen suhteessa sekä työnantajaan että toisiinsa. Mitkä, ehkä tunnistamattomatkin, toimintamallit vaikuttavat edelleen tämän päivän työn arjessa luottamukseen tilaan, vaikka niiden syntyjuuret olisivatkin kaukana yrityksen historiassa? Aihe on myös yhteiskunnallisesti ajankohtainen, kun nykyajan muutospaineessa ihmisten välinen luottamus korostuu yhteisöä kantavana voimana.

## 4.1 Toimeksiantaja

Kekäle Oy on yli 60 vuotta vanha joensuulainen perheyritys, joka toimii vähittäiskaupan alalla vaateketjuna. Kekäle omistaa Kekäle -nimisiä vaatteiden monimerkkimyy-mälöitä ympäri Suomea, franchising-periaatteella toimivia Vero Moda ja Jack & Jones -myymälöitä Itä-Suomessa ja Vila-myymlöitä Turun seudulla sekä Kekäle -verkko-kaupan.

Ketjulla on vahvat perinteet ja paljon pitkiä, edelleen muutamia jopa 40 vuotta kestä-neitä, työsuhhteita. Tämän päivän vähittäiskaupalla on kuitenkin suuret muutospai-neet mm. kehityksessä mukana pysymisen vuoksi asiakaskokemuksen näkökulmasta, ja siksi että kivijalkakaupat pysyisivät verkkokauppojen ohella edelleen kiinnostavina. Toisaalta myös ympäristönäkökulmasta, kun kuluttajien ostokäyttäytyminen muut-tuu koko ajan kestävämpään suuntaan. Näistä syistä muutoksia on tullut viime vuo-sina paljon, eikä tahti ole hidastumaan päin.

Yksi kohdeorganisaatiota koskevista uudistuksista koskee henkilöstöjohtamista ja myymäläarjen tukitoimia, joita varten on nimitetty henkilö hoitamaan keskitetysti myymälöiden arkeen ja henkilöstöön liittyviä asioita. Tehtävät ovat aiemmin olleet pirstoutuneena useamman eri ihmisen hoidettavaksi. Nyt tavoitteena on saada ihmi-nen myymäläpäällikköjen sparraajaksi ja tukijaksi auttamaan heitä päivittäisessä työssään niin, että myymäläpäälliköillä on parhaat mahdolliset edellytykset luotsata oma tiimensä parhaaseen mahdolliseen tulokseen.

Viime vuosien isot muutokset niin henkilöstössä, ulkoisessa imagossa kuin digitaali-sen kehityksenkin suhteet ovat horjuttaneet työntekijöiden silmissä stabiilin ja var-man työnantajan imagoa, joskin muutokset ovat toisaalta tuoneet yritykseen myös uudenlaisen avoimemman ja myönteisemmän tavan johtaa.

Edellä mainitut muutokset sekä tehtäväkuva loivat alkusysäyksen lähteä tutkimaan yrityksessä vallitsevaa luottamuksen tasoa sekä etsimään keinoja luottamuksen vah-vistamiseksi.

Tutkimuksen tekemistä helpottaa se, että olen työskennellyt yrityksen franchising – puolella 10 vuotta, joten organisaatio on johdon ja pääkonttorin kulttuurin osalta minulle tuttu, ja näin ollen esimerkiksi haastattelujen tekeminen on ollut helpompaa kuin täysin vieraassa ympäristössä ja / tai vieraalla toimialalla.

Luottamuksen on todettu vaikuttavan myönteisesti työntekijöiden työhyvinvointiin, suoriutumiseen työssä, motivaatioon, asiakaspalveluun ja lopulta myös yrityksen tulokseen. Kohdeorganisaatiosta puuttuu me-henkeä ja todellista sitoutumista tuloksen tekemiseen sekä vastuun kantamiseen, ja tästä syystä luottamuksen vahvistaminen on tärkeä teema toiminnan kehittämisen suhteen.

## 4.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia kohdeorganisaation monimerkkimyymälöiden työntekijöiden sisäisen luottamuksen tilaa sekä työntekijöiden luottamusta koko organisaatioon. Tavoitteena on löytää ongelmakohdat, jotka estävät luottamuksen vahvistumista ja toisaalta löytää työkaluja ongelmakohtien purkamiseen. Tilanteen selvittämiseksi tutkimusosa toteutetaan teemahaastatteluin Kekäle Oy:n viidessä monimerkkimyymälässä, joita kaiken kaikkiaan on kymmenen (syksyllä 2019 11 myymälää).

### **Tutkimuksessa haettiin vastauksia seuraaviin kysymyksiin:**

Millainen on luottamuksen taso tällä hetkellä kohdeorganisaation työntekijöissä?  
Mitkä seikat häiritsevät luottamuksen syntymistä / vahvistumista?  
Millä tavoin luottamusta pystyttäisiin vahvistamaan Kekäle Oy:n työntekijöissä aito johtamisen keinoin?

Tutkimusosa käsittää haastatteluin tehdyn laadullisen tutkimuksen siitä, miten työntekijät kokevat organisaation ja työyhteisönsä ”henkisen tilan”, johtamisen ja toimintatavat, ja miten niitä voitaisiin kehittää niin, että luottamuksesta tulisi vahva osa organisaatiokulttuuria. Teoriataustana toimivat tutkimukset ja kirjallisuus luottamuksesta. Johtamismenetelmäteoriaa puolestaan tarjoaa authentic leadership – aitojohtaminen, jonka perusajatuksena on, että aidossa vuorovaikutuksessa ihmiset pystyvät kommunikoimaan avoimesti ilman suojamuureja ja yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi, koska heidän välillään vallitsee luottamus.

### 4.3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus oli kvalitatiivinen eli laadullinen, ja siinä sovellettiin tapaustutkimuksen strategiaa. Tutkimusmenetelmävalinta perustui tarpeeseen ymmärtää syvällisemmin ilmiötä, jota ei tässä kontekstissa ole aiemmin tutkittu. Tutkimuksella haluttiin myös luoda pohjaa kohdeorganisaation kehittämistyölle.

Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tekemään tilastollisia yleistyksiä, kuten määrällisessä tutkimuksessa vaan sen tavoite on kuvata ilmiötä tai tapahtumaa toiminnan ymmärtämiseksi tai antaa teoreettisen tulkinnan jollekin ilmiölle. Laadullinen tutkimus mahdollista uuden tavan ymmärtää tutkittavaa ilmiötä ja tästä syystä on merkityksellistä, että tutkimukseen osallistuvat henkilöt tietävät tutkimusaiheesta mahdollisimman paljon tai että he omaavat siitä kokemusta. (Tuomi & Sarajärvi 2008, 98.)

Tutkimuksen empiria koostuu haastatteluista, jotka pidettiin myymälän takahuoneessa tai rauhallisessa kahvilassa. Haastattelutilanne oli pikemminkin kahdenkeskisen avoin keskustelu, jossa haastatteli ohjasi keskustelua löyhästi rajaten eteenpäin niin että kaikki teemat tuli käsiteltyä. Keskustelun edetessä haastattelujen tärkeitä teemoja kirjattiin myös ylös ja tehtiin havaintoja haastateltavan työhistoria ja myymälätaustan pohjalta.

Laadullisen tutkimuksen piirteitä ovat mm., että tutkimus tapahtuu aidossa ympäristössä, aineisto kerätään tutkittavilta vuorovaikutussuhteessa, tutkija on toimija eli aineistonkerääjä, aineistoa analysoidaan induktiivisesti eli käytännöstä teoriaan ja että huomio on tutkittavien näkökulmassa, merkityksissä ja näkemyksissä. (Creswell 2007, 38.)

## 4.4 Aineistonkeruu

Aineistonkeruumenetelmänä tässä opinnäytetyössä on käytetty puolistrukturoitua teemahaastattelua. Teemahaastattelussa korostetaan ihmisten tulkintoja asioista, heidän asioille antamista merkityksistä ja siitä miten merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa (Tuomi & Sarajärvi 2008, 88).

Haastatteluja varten valittiin rauhallinen paikka ja haastattelut nauhoitettiin tutkittavien luvalla. Haastattelija ohjasi keskustelua niin, että kaikki teemat tuli käsiteltyä ja että haastateltava sai kertoa asiasta ilman kiirettä, omin sanoin sekä omasta näkökulmastaan. Teemojen suunnittelussa hyödynnettiin teoreettisessa viitekehyksessä esitettyjä aiheita.

### **Haastattelujen teemat:**

- Luottamuksen tila omassa työtiimissä ja suhteessa johtoon
- Työn tavoitteen määrittäminen
- Viestintä organisaatiossa
- Palautteen antaminen
- Tasa-arvon toteutuminen
- Kehittämis ehdotukset luottamuksen vahvistamiseksi
- Mielikuva yrityksestä

Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 35) mukaan haastattelulla on mahdollista saada esiin vastausten taustalla olevia motiiveja. Haastattelu tutkimusmenetelmänä antaa myös haastateltavalle mahdollisuuden tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti. Haastattelun eduksi nähdään myös saatavien tietojen syventäminen lisä- tai syventävillä kysymyksillä. Haastattelun luotettavuutta saattaa heikentää haastateltavan taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia.

Teemahaastattelu eroaa avoimesta haastattelusta tai syvähaastattelusta siten, että aiheen alle kuuluvat teemat ovat valikoituneet aiheita ympäröivästä teoriasta, kun taas syvähaastattelussa vain ilmiö on nimetty ja haastattelu etenee saatujen vastausten varassa eteenpäin. Lomakehaastattelulla puolestaan kerätään useimmiten aineistoa määrälliseen tutkimukseen.

Haastattelut, ja haastatteluista teemahaastattelu on laadullisen tutkimuksen yleisin tutkimusmenetelmä. (Tuomi & Sarajärvi 2008, 87 – 89.)

Myyväläpäällikköjä informoitiin yhteisessä palaverissa haastattelujen tekemisestä. Toimitusjohtaja sitoutti päälliköt aiheeseen omassa puheenvuorossaan ja opinnäyte-työn tekijän puolesta heille lähetettiin sähköposti, jossa annettiin tarkemmat ohjeet siitä, keitä haastatellaan ja mistä aiheesta.

Saatteenä oli Euroopan paras työelämä 2020 –hankkeen kiteytyksen työelämän luot-  
tamuksesta:

*Kun työpaikalla vallitsee luottamus, kaikilla on mahdollisuuk-  
sia vaikuttaa omaan työhön. Ihmiset keskusteleval vaikeista-  
kin asioista, kuuntelevat toisiaan ja ottavat toisensa huomi-  
oon. Kaikkien työyhteisön jäsenten välillä vallitsee keskinäinen  
arvostus.*

Tämän saateen katsottiin olevan riittävän käytännönläheinen ja ytimekäs avaamaan aihealuetta. Itse teemat käytiin tarkemmin läpi vasta haastattelujen yhteydessä. Tee-  
moja ei haluttu tarkentaa etukäteen, jotta haastateltavan mielipidettä ei pääsisi  
muokkaamaan koko yhteisön näkemys tai jonkun vahvemman mielipiteen omaava  
henkilö, vaan vastaukset olisivat haastatellun omia.

Tuomi ja Sarajärvi (2008, 88) toteavat sen olevan ”makukysymys” tuleeko kysymyk-  
set toimittaa etukäteen, tuleeko niiden olla kaikille täysin samat ja tuleeko ne esittää  
samassa järjestyksessä. Itse koin haastattelujen etenevän luonnollisimmin ja teemoja  
käsiteltävän siinä järjestyksessä, kun ne tulivat haastateltavan toimesta puheeksi.  
Haastattelun lopuksi tarkastin vielä, että kaikkia teemoja oli käsitelty.

Teemahaastatteluihin osallistui neljä työntekijää viidestä eri myymälästä, yhteensä  
haastatteluja tehtiin 1. Tutkimukseen osallistuivat Jyväskylän, Tampereen ja Lap-  
peenrannan myymälät, jotka ovat ns. vanhoja (yli 40 vuotta olemassa olleita) myymä-  
löitä sekä Raision ja Vantaan uudet, alle kaksi vuotta vanhat myymälät. Tarkoituksena  
oli päästä myös vertailemaan tilannetta uusien ja vanhojen myymälöiden välillä.

Kustakin myymälästä haastattelin myymäläpäällikön, kaksi 30h / vko tai enemmän tunteja tekevää työntekijää sekä yhtä 20h / vko tai vähemmän tunteja tekevää myyjää. Myymäläpäälliköt valitsivat myyjät tuntimäärien perusteella ja työvuoroihin sopivalla tavalla sekä työsuhteen pituuden mukaan.

Kukin haastateltava oli työskennellyt yrityksessä vähintään vuoden, joten jokaisella oli tietoa ja kokemusta yrityksen toiminnasta. Tulokset kappaleessa haastateltujen murre on käännetty kirjakieleksi myymälöiden ja haastateltujen anonyymiyden varmistamiseksi. Haastatellut on koodattu uusiin ja vanhoihin myymälöihin U1 – U8 ja V1 – V10.

Kaikki haastatellut olivat naisia, ikä vaihteli 22 – 55 vuoden välillä. Haastattelut kestivät puolesta tunnista reiluun tuntiin. Osa haastatteluista suoritettiin myymälöiden takahuoneessa, osa kahviloissa, joissa päiväaikaan oli rauhallista. Tärkeämpänä nähtiin yksityisyys suhteessa muihin työntekijöihin kuin ulkopuolisiin ihmisiin.

#### 4.5 Aineiston kuvaus ja analysointi

Sisällönanalyysimenetelmällä voidaan analysoida tutkimusaineistoa objektiivisesti ja systemaattisesti sanalliseen muotoon. Tutkittavasta ilmiöstä pyritään saamaan kuvaus tiiviissä ja yleisessä muodossa tekstiä tulkitsemalla. (Tuomi & Sarajarvi 2018, 117, 119.) Metsämuuronen (2006, 122) siteeraa Grönforsia (1985) ”Aineiston analysoinnissa yhdistyvät analyysi ja synteesi: kerätty aineisto hajotetaan käsitteelliseksi osiksi ja synteessin avulla näin saadut osat kootaan uudestaan tieteellisiksi johtopäätöksiksi.” Anttila (2005, 292) jatkaa, että onnistuakseen analyysin tulee olla objektiivista ja systemaattista, sekä pyrkiä kuvaamaan ja ymmärtämään kyseessä olevaa ilmiötä kattavasti. Sisällönanalyysissä tutkimusaineistoa tulkitaan suhteessa kontekstiin.

Litterointi on analyysin ensimmäinen vaihe. Litterointivaiheessa pääsee sekä tutustumaan aineistoon että ottamaan etäisyyttä haastattelutilanteeseen. (Hyvärinen ym. 2017, 437.) Litteroidessa kävi ilmi se, että haastatteluista oli jäänyt mieleen eri asioita, kuin pelkästään niitä, jotka toistuivat useimpien puheissa.



Hyvärinen ym. (2017, 438) muistuttavatkin, että kun aineistoa muokataan analysoitavaan muotoon, tekee analysoija aina omia valintoja merkitysten suhteen ja analyysivaiheessa on syytä pitää mukana myös alkuperäistallenteita.

Litterointivaihetta nopeutti huomattavasti apukeinona käytetty Google Docsin Word Recognition Soundwriter, joka kirjoitti saneleman tekstiä. Käytännössä tämä tapahtui niin, että kuuntelin haastattelua kuulokkeiden välityksellä ja puhuin tekstiä siitä suoraan Soundwriteriin.

Litteroidun tekstin analysointi alkaa pelkistämisestä, eli redusoinnista, jossa auki kirjoitetusta tekstistä etsitään tutkimuskysymyksiin viittaavia ilmaisuja (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109). Poimin teksteissä toistuvat teemat ja lausahdukset, jotka sitten ryhmittelin eli klusteroin omien käsitteidensä alle. Klusterointia seurasi abstrahointi, eli tutkimuksen kannalta oleellisen tiedon valikoiminen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 111). Näistä käsitteistä muodostin kolme käsitekarttaa - uusien ja vanhojen myymälöiden työntekijöiden vastauksista sekä kaikista vastauksista kustakin omansa. Käsitekarttoista muodostui puolestaan tulokset -kuvio (kuvio 5). Tuloksiin lisäsin teorian pohjalta keinoja, joilla luottamusta voitaisiin vahvistaa, tilanteissa, joissa luottamus on keotuksella.

Tätä analysointitapaa, jossa tehdään päätelmiä laadullisesta aineistosta, kutsutaan ymmärtämiseen pyrkiväksi lähestymistavaksi (Hirsjärvi & Hurme 2008, 219). Analyysin tekemisen tukena toisessa vaiheessa käytettiin teoriaa, mitä kutsutaan teoriaohjaavaksi aineiston analyysiksi. Tuomen ja Sarajärven (2008, 96 – 97) mukaan teoriaohjaavassa analyysissä aineistolähtöisyys ja teoreettinen viitekehys vuorottelevat tutkijan yhdistellessä aineistoa ja teoriaa kokonaisuudeksi.

Analyysia tehdessä haastatteluvastauksista rakentui uusia kokonaisuuksia sekä merkitysketjuja. Tulosten analyysin tekeminen ei tarkoita vielä sitä, että tutkimus olisi valmis vaan sen jälkeen alkaa analysoidun tekstin tulkinta. Analyysin tuloksia pohditaan ja niistä tehdään omia johtopäätöksiä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 224.)

## 4.6 Tulokset

Haastattelujen teemat nostivat esiin sekä koko ketjussa, että uusissa tai vanhoissa myymälöissä ilmeneviä seikkoja, jotka heikentävät luottamusta tai estävät sen vahvistumista. Olen jäsentänyt tuloksia erilaisilla kaavioilla (kuviot 5 – 11), jotka havainnollistavat uusien ja vanhojen myymälöiden eroja ja toisaalta antavat vastauksia, miten luottamusta voidaan vahvistaa organisaation eri osissa eri tehtäväportaissa toimivien työntekijöiden voimin. Tuloksissa en ole käsitellyt yksittäisten myymälöiden tilannetta.

Kohdeorganisaatiolla on vaatemyymälöitä yhdeksällä eri paikkakunnalla. Myymälöiden tarinat ovat hyvin erilaisia. Kaksi myymälää, joiden henkilökuntaa haastattelin, on avattu vuosina 2017 ja 2018, ja kolmella muulla on historiaa useamman vuosikymmenen ajalta. Pelkästään nämä taustatekijät vaikuttavat melko suuresti siihen, miten luottamus on kyseisissä myymälöissä päässyt muovautumaan. Toisaalta havaittavissa on myös läpi ketjun kulkevia toimintamalleja, jotka puolestaan kertovat koko organisaation johtamisen vaikutuksista luottamuksen suhteen. Toinen taustalla vaikuttava tekijä on työntekijöiden työsuhteiden pituus, joka vanhemmissa myymälöissä on luonnollisesti korkeampi. Kolmantena vaikuttajana on myymäläpäällikön työhistorian pituus kyseisessä myymälässä. Vanhemmissa myymälöissä myymäläpäälliköt olivat työskennelleet joko päällikkönä tai muissa tehtävissä yli kahdeksan vuotta ja uusissa myymälöissä myymäläpäälliköt olivat nousseet alkuperäisten rekrytointien epäonnistuttua myyjästä päällikön paikalle, jolloin työhistoriaa on kertynyt 1 – 2 vuotta. Vastauksien eroavaisuuksia uusien ja vanhojen myymälöiden välillä selittää osaksi myös perheyrytyksen pitkä historia. Pitkät perinteet ja työsuhteet ovat kuljettaneet mukanaan vanhoja toimintatapoja niin hyvässä kuin pahassa.

Organisaatiossa paitsi myymälät, myös johto on pirstoutunut toimimaan ympäri maata. Pääkonttorilla Joensuussa työskenteli aiemmin koko johto, kun nykyisin toimintoja on Joensuun lisäksi myös Helsingissä, Tampereella, Jyväskylässä, Lappeenrannassa ja Mikkelissä. Etäorganisaation toiminnassa on omat haasteensa erityisesti vuorovaikutuksen ja viestinnän näkökulmasta, mikä puolestaan oleellisesti vaikuttavat luottamuksen vahvistumiseen.

Tuloksia voidaankin tulkita niin, että luottamuksen tila on parempi vanhoissa myymälöissä kuin uusissa myymälöissä, joissa ryhmäytyminen ei ole vielä ehtinyt tapahtua, ja toisaalta parempi vanhoissa myymälöissä kuin koko organisaatiossa, jonka yhtenäistymistä haastaa puolestaan etäjohtaminen.

Kuvio 5. tiivistää tutkimustulokset luottamusta heikentäviin seikkoihin uusissa ja vanhoissa myymälöissä, ja antaa vastauksia sille, miten heikentäviin seikkoihin voidaan vaikuttaa. Alla olevassa tekstissä avaan tuloksia tarkemmin.

	Uudet myymälät	Vanhat myymälät	Kaikki
<b>Luottamukseen heikentävästi vaikuttavat seikat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-ryhmäytymisen / yhteishengen puuttuminen</li> <li>-epäselkeä työnjako → heikosti organisoituva tekeminen</li> <li>-johdon etäisyys fyysisesti ja "yksin jääminen" – ketä ne ihmiset siellä ovat?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-muutosten vauhti</li> <li>-johdon henkinen etäisyys, erillisyyden kokemus suhteessa koko yritykseen "he siellä - me täällä"</li> <li>-on puhetta muttei tekoja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-vähäinen palaute</li> <li>-epäselvä tavoite</li> <li>-muutosten nopea ja epäselkeä kommunikointi</li> <li>-epätasa-arvoinen työtehtävien jakautuminen myymälöissä</li> <li>- "kantelukulttuuri"</li> </ul>
<b>Luottamusta voidaan vahvistaa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-johdon myymälävisiitit</li> <li>-työporukan keskinäiset palaverit ja illanistujaiset = yhteiset kokemukset</li> <li>-tavoitteen selkiyttäminen</li> <li>-oman "stoorin" jakaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-henkilöstön kokemuksen hyödyntäminen = arvostuksen kokeminen, diversiteetin johtaminen</li> <li>-viestinnän oikea-aikaisuuden ja -määräisyyden huolellinen suunnittelu</li> <li>-epävirallisen vuorovaihtuksen lisääminen henkilökunnan kanssa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-palautteen antamisen kulttuurin istuttaminen → tavoitteen kirkastaminen / työtehtävien priorisointi</li> <li>-asiallisen käytöksen vaatiminen persoonasta huolimatta</li> <li>-työnkuvien selkiyttäminen → työtehtävien tasa-arvoinen jakaminen sen mukaisesti</li> </ul>

Kuvio 5. Tulokset

## Ryhmäytyminen

”Kekäleläinen” ryhmähenki, joka on syntynyt vuosikymmenten aikana, on parhaimmillaan suurta arvostusta omaa työpaikkaa, itse työtä sekä myytäviä tuotteita kohtaan.

*Meillä on kyllä kaupungin parhaat myyjät ja laadukkaimmat merkit. V5*

*Kyllä me täällä osataan ja pärjätään. V2*

*Tämä on niin hyvä työnantaja ja täällä on niin hyvä olla, että en koskaan halua vaihtaa työpaikkaa. V6*

Vastaavanlaisia arvostuksen tunteita ei uusien myymälöiden työntekijöiden haastatteluissa ollut havaittavissa, vaikkakin selvästi ylpeyttä omasta työpaikasta ja ”hyvää fiilistä” siitä, että myymälä tarjoaa ”kivoja” tuotteita. Myös se, että Kekäle on suomalainen perheyritys, nostettiin jokaisessa uuden myymälän haastattelussa esiin.

Pahimmillaan vanha ryhmähenki on suurin este muutosten tiellä, kun vanha tuntuu turvalliselta eikä siitä uskalleta päästää irti ja asennoidutaan uusiin asioihin torjuvasti.

*Tapahtuu paljon asioita, kyllä minun mielestäni pitäisi ensin vähän tutkia tarkemmin ennenkö ryhdytään huttimaan, ettei tule sitä jojo-ilmiötä, että ensin mennään sinne ja sitten tänne. V1*

*Minä en vaan näistä shophopeista innostu. V3*

*Eikö me voitaisi vaan myydä ja unohtaa muu turha. V2*

Uusien myymälöiden työntekijöiden ja vanhojen myymälöiden uusien myyjien (alle viisi vuotta Kekäleellä työskennelleet) haastatteluvastaukset puolestaan poikkeuksetta tukivat muutosta, ja haastatellut näkivät uusien juttujen tuovan myönteistä muutosta sekä mielenkiintoa työn tekemiseen.

*Firma menee koko ajan eteenpäin sitä mukaan kuin maailmakin. Ei voi jäädä lepäämään laakereilleen. U7*

*Jos muutetaan jotain toimintatapaa, niin se on joskus tosi hankalaa. Kun sen saisi noille, jotka ovat täällä 20 vuotta työskennelleet, että tämä on oikeasti ihan hyvä juttu. V5*

Pitkään yhdessä työskennelleiden keskinäinen me-henki oli parempi kuin uusien myymälöiden henkilökunnalla, joskaan näiden haastattelujen perusteella sillä ei ole yhteyttä koko yrityksen me-henkeen. Vanhempien myymälöiden henkilökunta nosti useammin esiin sitä, miten erilaiset persoonat aiheuttavat haasteita työpaikan ilmapiiirin suhteen.

*Ei täällä kaikilla ole asiat niin hyvin kuin minulla työssä viihtymisen suhteen. Siihen vaikuttaa varmaankin henkilökemiat. V1*

*On niin monenlaisia persoonallisuuksia. V9*

On hyvä, että erilaiset persoonallisuudet tunnistetaan ja niille annetaan oma tila. Vaarana on se, että vääränlaisesta käytöksestä tulee ikään kuin osa jonkun persoonaa, ja se hyväksytään, vaikka tosiasiassa siihen tulisi puuttua niin että organisaatiossa vallitsisi kaikille samat käyttäytymissäännöt, mikä taas vahvistaisi luottamusta.

*Hänen käytökseensä puuttuminen taitaa olla esimiehelle tekemätön paikka. V10*

*Välillä täytyy miettiä, kun töihin menee, että miten iloisella tuulella sitä uskaltaa olla, että tervehditäänkö vaiko ei. V2*

Uudemmissa myymälöissä koettiin selkeästi tarvetta ryhmäytyä ja oppia tuntemaan työkaverit paremmin. Uusien myymälöiden työntekijät kokivat, että ryhmäytyminen ja me-henki eivät olleet päässeet kunnolla syntymäänkään. Toisaalta siksi, ettei ole ollut aikaa, kun myymälällä on niin pitkät aukioloajat ja toisaalta siksi, ettei yhteistä historiaa vielä ole pitkästi.

*Avajaisten yhteydessä olisi voinut olla jotain ryhmäytymistä, ei ole ehditty tutustumaan kunnolla. U2*

*Parempaan suuntaan on menty, mutta voisi olla vielä enemmän avointa ja iloista kanssakäymistä täällä työpaikalla. U5*

*Nyt kun oli pikkujoulut ja kesällä oltiin syömässä, niin oli ihan eri dynamiikka siinä tekemisessä. U6*

Me-hengen luominen kestää vuosia, mutta sen ylläpitäminen arjessa koettiin onnistuvan henkilöstön keskinäisessä vuorovaikutuksessa vanhoissa myymälöissä. Uudempien myymälöiden haastatellut taas kokivat, että yhteistä tekemistä ja olemista pitäisi olla nimenomaan työajan ulkopuolella. On mahdollista, että vanhemmissa myymälöissä tuttuus on niin läsnä, ettei koeta tarvetta kurkistaa työkaverin yksityiselämän puolelle. Se on jo tuttua, siinä määrin, kun kukin on halunnut itsestään työpaikalla esiin tuoda. Toisaalta myös suppeammat aukioloajat ja isot tuntisopimusmäärät mahdollistavat vanhempien myymälöiden työntekijöiden kanssakäymistä työpaikalla.

Laajemmin ajateltuna ryhmähenki ja sen laatu vaikuttavat monellakin tavalla. Tuttuuden kautta rakentunut ryhmähenki ja vuorovaikutuksen suoruus voisivat vaikuttaa positiivisesti myönteisen ryhmäpaineen syntyyn. Toisaalta yhteisten pelisääntöjen luominen ja niistä kiinnittäminen luovat myös ryhmähenkeä.

Ryhmähengen syntyminen vaatii myös ”virallisia” kohtaamisia, minkä vuoksi kaikille yhteiset palaverit olisivat hyödyksi. Tällä hetkellä useimmissa myymälöissä palaverit järjestetään päivän aikana kahdessa eri osassa. Pitkät aukioloajat haastavat kauppakeskusmyymälöitä, mutta muutama koko henkilökunnan palaveri vuodessa on varmasti mahdollista järjestää.

### **Juoruilu**

Juoruilua oli koettu jokaisessa myymälässä. Myymälöissä on usein joku henkilö, jolle pääosin juoruillaan, tai sitten epäsuora palaute annetaan esimiehen kautta. Tämä voi selittää sitä, miksi vain kaksi haastatelluista kertoi kohdanneensa konfliktitilanteen työpaikalla. Konflikteja ei synny, koska asioista ei puhuta suoraan ja asianomaisille. Luottamuksen syntyminen vaatii paitsi aitoutta, omana itsenään olemista, myös rohkeutta konfliktoida. Valtaosa haastatelluista käytti termiä ”naisvaltainen ala” selän takana puhumisen yhteydessä, ikään kuin se olisi naisten kesken hyväksyttävämpää.

*Minähän kuulen tosi paljon asioita. Minulle on helppo tulla kertomaan, minä olen neutraali. Vaikeaa olisi jaksaa, jos ottaisin kaikkien jutut omille hartioilleni, annan mennä toisesta korvasta sisään ja toisesta ulos. V5*

*Kyllä minulle tullaan usein kertomaan, mitä joku kolmas osapuoli on tehnyt. V9*

*Tämmöistähän se on, naisvaltaisella alalla. U7*

## **Viestintä**

Viestinnän sen sijaan koettiin olevan avointa ja läpinäkyvää. Tietoa on kyllä saatavilla, mutta sen etsimisen suhteen ei olla kovin oma-aloitteisia.

*Teamsiä ei lueta tarpeeksi, koska se on hankala. V9*

*Kyllä täällä sitä tietoa jaetaan, kyse on enemmänkin siitä, ettei ole itse ollut aktiivinen. V2*

Teamsin seuraamisen haaste nousi esiin kahta uudemman myymälän haastateltavaa lukuun ottamatta, joiden mielestä se on ”kätevä”. Haastatellut esittivät erilaisia syitä, miksi tiedon hankinta on niin hankalaa sitä kautta. Osaksi kysymys lienee siitä, että on totuttu printattuun informaatioon, toisaalta ongelma voi olla myös siinä, ettei Teamsin lukemiselle ole luotu rutiinia. Lisäksi ohjelman sisältö koettiin monimutkaiseksi, koska se sisältää useita eri kanavia ja on vaikea palata aiemmin lukemaansa viestiin.

*Kyllä tietoa on saatavilla, se on sitten eri asia, kuka sitä etsii. V10*

*On se vähän hankala väline, kun ei meillä ole kuin yksi tabletti, ei sinne varaston koneelle viitsi lähteä viestejä lukemaan. V7*

Teams on tuonut johtoa näkyvämmäksi myymälöiden arkeen, koska jokaisella työntekijällä on pääsy ja mahdollisuus viestiä kenelle tahansa yrityksen työntekijälle, ja viestiminen on ylipäätään vilkkaampaa kuin aikaisemmin.

Teams on myös tehnyt viestinnästä läpinäkyvää ja jatkuvaa, mikä ei kuitenkaan vielä takaa tiedon perille menemistä, vaan työntekijöiden tulisi ottaa vastuuta itsensä päivittämisestä.

## Johto myymälöiden arjessa

Eniten käytännön toimenpiteitä myymälöiden suuntaan johdon suunnalta tulee ketjumarkkinoinnin yhteydessä. Markkinointiin liittyvien eri tahojen, kuten visuaalisen puolen tiimin, ostajien ja itse markkinointitiimin yhteistyö on etäisyyksien vuoksi haastavaa, jolloin viestintä myymälöissä koetaan usein epäselkeäksi ja vääräaikaiseksi sekä muutosalttiiksi.

*Kyllä se on välillä haastavaa, kun tulee yhtäkkiä ohje tehdä jokin kampanja, eikä yhtään oteta huomioon sitä mikä myymälässä on meneillään. Sitten on lippua ja lappua siellä täällä. U8*

Tämä saattaa olla yksi syy siihen, miksi johdon toiminta näyttäytyy myymälöille toisinaan sekavana ja siihen sitoutuminen on hankalaa, kun kokemus on se, että ”kohta se taas muuttuu”. Tuotepäälliköiden ja toimitusjohtajan tekemät vierailut / palaverit koettiin positiivina huomionosoituksina, ja näiden vierailujen sisältöä kuvattiin lämpimäksi ja myönteiseksi, erityisesti uudemmissa myymälöissä. Voidaan kuitenkin todeta, että myymälätyö ja sen onnistuminen nojaavat pitkälti myymäläpäällikön tapaan ja kykyihin johtaa tiimiään myymälän arjessa niin toiminnan kuin tunteidenkin tasolla, niin hyvässä kuin pahassa.

*Myymäläpäällikköhän se minun lähin esimies on, hänen luottamuksensa arvoinen haluan olla. V3*

*Ei se toimitusjohtajan vaihtuminen täällä arkeen niin vaikuttanut, paljon isompi juttu se oli kun myymäläpäällikkö vaihtui.*

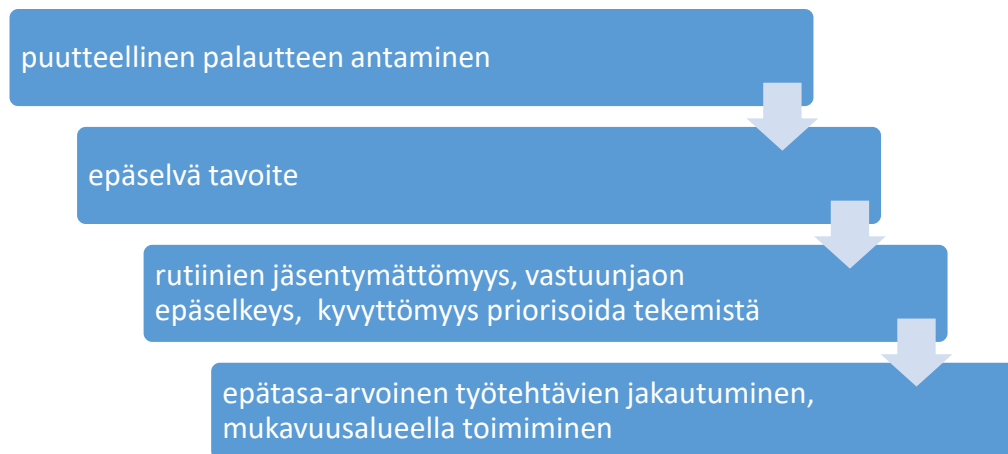
Johdon mainittiin jäävän etäiseksi, ja koettiin, että esimerkiksi palavereissa esille nostettuja asioita ei kuitenkaan hoidettu loppuun asti.

*Onhan se kiva, että Joonas käy vaikka pitämässä palaveria. Hänellä on paljon sanoja, mutta ne teothan ne sitten ratkaisevat. V2*

*Sanotaan, että ihminen tulee ensin, mutta missä se näkyy? V8*



Me-hengen vajavaisuuden, viestinnän haasteiden sekä juoruilun lisäksi tutkimuksen mukaan luottamusta kohdeorganisaatiossa heikentävät vähäinen palaute, ei esimies-asemassa olevien kokemus työtehtävien epätasa-arvoisesta jakautumisesta, epäselkeä tavoitteen asettelu sekä työnjaon epäselkeys. Näistä teemoista voidaan muodostaa toimintatapojen ketju, jossa kukin toiminto vaikuttaa negatiivisesti luottamuksen vahvistumiseen ja osaltaan myös vahvistaa toistaan.



Kuvio 6. Työyhteisön luottamusta heikentävä toimintatapojen ketju uusissa myymälöissä

Toimintaketjua voidaan tulkita niin, että kun palautteen antaminen jää vajavaiseksi ei tavoite pysy kirkkaana, mikä taas johtaa siihen, että ei nähdä työtehtävien merkitystä kokonaisuuden kannalta, vaan keskitytään tekemään sitä, mikä osuu omalle mukavuusalueelle. Tämä taas tarkoittaa käytännössä sitä, etteivät työtehtävät jakaudu tasaisesti, varsinkaan niiden yleisesti epämiellyttävien suhteen. Tosin niillekin löytyy usein joku tekijä, joko vastuuntunnosta tai siksi, että juuri hänelle kyseinen työtehtävä ei ole epämieluisa, ja hänen annetaan se suorittaa ottamatta omaa vastuuta asiasta.

Lähtökohtana tälle toimintaketjulle voi olla joko se, että tavoite jää epäselväksi tai että kukin kokee sen eri tavalla eri tilanteissa oman työtehtävänsä näkökulmasta. Toisaalta lähtötilanne voi olla myös se, että tavoite on periaatteessa selkeä, mutta koska tekemisestään ei saa palautetta, ohjautuu tekeminen omalle mukavuusalueelle jne.

Uusien myymälöiden osalta kolmannessa kohdassa korostuvat vastuunjaon epäselkeys ja rutiinien jäsentymättömyys, kun taas kaikkien osalta voidaan todeta priorisoinnin haasteen valuttavan työntekijöitä omalle mukavuusalueelleen, mikä ei usein edistä yhteisen tavoitteen saavuttamista optimaalisella tavalla.

Tavoitteen asettaminen on monisäikeinen asia ja sen selkeä viestiminen myymälähenkilöstölle voi olla vaikeaa. On tilannesidonnaisia tavoitteita, osatavoitteita, henkilökohtaisia ja tiimin tavoitteita, jotka ohjaavat toimintaa oikeaan suuntaan, mutta voivat käytännössä tarkoittaa eri asioiden tekemistä. On oleellista miettiä, millä keinoin kukin työtehtävänsä puitteissa missäkin tilanteessa edesauttaa tavoitteeseen pääsyä ja millaisia konkreettisia työkaluja työntekijät tähän saavat.

Kahta lukuun ottamatta muut haastatellut kertoivat antavansa tai pilkkovansa tavoitteen itselleen suuremmasta kokonaistavoitteesta. Liian tarkat myyntitavoitteet myyjille voivat aiheuttaa ahdistusta, kun työpäivä sisältää paljon muitakin töitä kuin pelkästään myyntiä, mutta suuntaviiva, sille, millaista myyntiä kukin päivittäin tavoittelee, antaa työlle ryhtiä. Onkin tärkeää erotella termit tavoite ja kilpailu. Tätä ajatusta tukee myös se, että henkilökohtaisten myyntien seuranta sekä myyntikilpailut koettiin neljässä viidestä myymälästä negatiivisina. Jokaisessa haastattelussa otettiin esille ”kynärpäätaktiikka” terminä myyntikilpailuista puhuttaessa, mukaan lukien ne myymälät, joissa kilpailuja ei koettu negatiivisina. Tällä tarkoitettiin sitä, että myyjät kilpailevat toisiaan jyräten asiakkaista sekä heidän rahastamisestaan omalle myyjänumerolle. Viidennen myymälän päällikkö oli saanut myönteisiä kokemuksia myyntikisoista, mahdollisesti antamansa myönteisen palautteen vuoksi.

*En koskaan anna palautetta epäonnistumisesta myynnissä, pelkästään onnistumisista. V4*

*Kyllä ne kilpailut sytyttävät, vaikka kyllähän silloin mennään vähän kynärpäätaktiikalla. V5*

Muut haastatellut kokivat kisat ahdistavina ja yhteishenkeä syövinä

*Alussa tuli semmoinen olo, kun ne myynnit tuli seinälle näkyviin, että siinä on hyvät ja huonot. Ensimmäisenä lähtevät ne häntäpään tekijät.*

*Minä en enää ota yhtään kuittikopiota tai tee tukkimiehen kirjanpitoa myynneistäni. Työpanokseni on riitettävä muutenkin. V2*

*Yritän heti sulkea kilpailut mielestäni. Kaikista tärkeintä on se, mitä me yhdessä saavutetaan. U3*

Suurimmassa osassa haastatteluja mainittiin myymälöiden välisten kilpailujen kohottavan yhteishenkeä omassa myyntitiimissä. Niiden koettiin olevan yhdessä tekemistä, joka kohottaa me-henkeä, eikä eri työtehtäviä päivien aikana tekevät työntekijät joudu epätasa-arvoiseen asemaan keskenään.

### **Palaute**

Jokainen haastateltu puhui palautteen suhteen siitä, kuinka sitä voisi olla enemmän ja toisaalta siitä, miten vaikeaa sen antaminen on, ja että siihen ei ole totuttu. Henkilökohtaista palautetta esimieheltä saatiin vähiten, ryhmäpalautetta esimieheltä jos-sain määrin, ja myyjien keskeistä myönteistä palautetta useimmissa haastatteluissa.

*Kyllä se kuulostaisi aika hassulta, jos saisin esimieheltä positiivista palautetta. Miettin varmaan, että mitähän sillä nyt on mielessä. V2*

*Kyllä se esimies sinne taululle aina välillä kirjoittaa, että hyvä tytöt. V3*

Kaksi haastateltua pohti myös sitä, että rakentavan palautteen antaminen työkalurille voisi johtaa tilanteeseen, jossa negatiiviset puheet ottavat vallan.

*Minä en voi mennä sanomaan asioista, kun oksennan sen niin rajusti ulos. V2*

*Mitä siitä sitten tulee, jos yksi sanoo yhdestä, toinen toisesta ja kolmas kolmannesta? Sitten ollaan kohta kaikki napit vastakkain. V4*

Positiivista palautetta annetaan tällä hetkellä paremmin kuin rakentavaa, vain yksi haastatelluista kertoi saaneensa rakentavaa palautetta mutta kokeneensa sen negatiivisena ja latistavana

*Kyllä huonoista myynneistä ollaan heti sanomassa, mutta sitä toisenlaista palautetta ei sitten kuulukaan. U1*

Osassa haastatteluita kävi ilmi, että myönteistä palautetta osataan antaa, ja välillä liikaakin. Liiallisen positiivisen palautteen antaminen koettiin turhauttavana ja vääristävän ymmärrystä siitä, miten työ tulisi tehdä.

*Mihin siinä kehittyy, jos kaikki on aina tosi hyvin? U8*

Mikäli palautteenantaminen on puutteellista, voi tekeminen ohjautua väärään suuntaan. On mahdollista, että yritys ei tarjoa riittävästi foorumeja palautteen antamiselle. Toisaalta palautteenantokulttuuri voi olla koko organisaatiossa vielä kehittymätön, jolloin sen antamista ei nähdä riittävän merkityksellisenä, vaikka mahdollisuuksia siihen olisi. Kehitysehdotuksena yhdessä haastattelussa ehdotettiin, että ketjun henkilökuntakysely tulisi tehdä myös myymälän sisällä anonyyminä.

Jos työntekijä ei saa riittävästi palautetta työstään, hänen on vaikea kehittyä oikeaan suuntaan ja ymmärtää, mikä käsillä olevista työtehtävistä kulloinkin on se tärkein, ja miten sen voi parhaimmalla tavalla suorittaa. Kun tekemistä ohjataan näin oikeaan suuntaan, ja palautteen kautta vaaditaan oikeita asioita, ei työntekijälle syntyisi kiusausta hypätä mukavuusalueelleen vaan hän näkisi kaikkien työtehtävien merkityksen kokonaisuuden kannalta ja osaisi antaa arvons myös sille, että työtehtävät jakautuisivat tasa-arvoisesti.

Voidaan olettaa, että on olemassa myös paljon tilanteita, joissa työntekijä ei ymmärrä tekevänsä väärin, tai että homman voisi hoitaa jotenkin paremmin. Yhteistä tavoitetta kohti veisi parhaiten se, että uskallettaisiin kertoa, miten työntekijä voisi parantaa tekemistään ja toisaalta myös se, että jokainen saisi ainakin joskus myönteistä palautetta onnistumisestaan. Palautteen antaminen paitsi ohjaa oikeaan suuntaan, pitää se myös yllä seurantaan kunkin tavoitteen suhteen sekä lisää myönteistä ryhmähenkeä, kun koetaan, että kaikilla on samat säännöt.

## Työtehtävien jakautuminen

Yhtenä esiin teemana haastatteluissa nousi esiin epätasa-arvoinen työtehtävien jakautuminen. Epätasa-arvoisella työtehtävien jakautumisella haastatellut tarkoittivat päivittäisrutiineihin liittyviä asioita. Toiset ottavat luonnostaan enemmän vastuuta kuin toiset. Kuitenkin useimmat haastatellut kokivat harmia siitä, että kaikki eivät tee kaikkea, minkä vuoksi esimiehen olisi tärkeää pitää palautteen kautta huoli siitä, että jokaisella on vastuu yhteisistä rutiineista. Vanhemmissa myymälöissä, joissa yhteistyö on hitsautunut vuosikymmenten aikana, koettiin, että ryhmän paine ja uskallus sanoa työkaverille auttoivat jossain määrin asiassa.

Kyse on pienistä asioista, joista mainitseminen tuntui usean haastatellun mielestä typerältä, mutta niiden vaikutus kokonaisuuteen saattaa olla yllättävän suuri. Ei pelkästään työtehtävien vaan myös ilmapiirin näkökulmasta.

*Ensin ollaan innostuneita työtehtävien jakamisesta, mutta sitten mitään ei kuitenkaan tapahdu. Ei minun pitäisi joutua tällaisista asioista sanomaan moneen kertaan. U1*

*Kyllä täällä sitten sanotaan, jos joku ei hoida hommiaan, vaikka kyllä se usein sitten menee taas siihen vanhaan, että jotkut ei vaan tee joitain työtehtäviä, kuten pölyjen pyyhkimistä tai henkareiden hakemista varastosta. V6*

Myymälyympäristössä on paljon erilaisia työtehtäviä, jotka kuuluvat myyjän työnkuvaan. Tämä mahdollistaa sen, että myyntiorientoitunut työntekijä voi keskittyä myymiseen, visuaalisesti taitava tekemään esillepanoja ja varastotöistä nauttiva työskentelemään varastossa. Rutiininomaiset työtehtävät, kuten vaikka tuotteiden täyttämisen voidaan kokea tylsänä, jolloin se jää tekemättä, mikäli rutiinit ja vastuu niiden tekemisestä ei ole selkeästi jaettu. Vastuunottaminen kaikenlaisista työtehtävistä todennäköisesti avartaisi myös näkemään myymälän kokonaisuutta ja priorisoimaan tekemistä joka hetki kokonaisuutta silmällä pitäen.

Useissa haastatteluissa nostettiin esiin yksilön vahvuuksien löytämisen ja hyödyntämisen merkitys.

*Kun kaikki saavat tehdä mitä haluavat, pysyy ilmapiirikin parempana. V7*

*Kyllä meidän kannattaa hyödyntää niitä ominaisuuksia, joissa kukin on parhaimmillaan. U5*

Tätä puolta voisikin olla tarpeen hyödyntää vastuualueita ja –tehtäviä jaettaessa, muttei niinkään päivittäisiin rutiineihin liittyen, jolloin epätasa-arvon tunteita ei syntyisi. Haastattelut ilmensivät vahvuuksien hyödyntämisen osalta sitä, kuinka merkityksellistä olisi tuntea työntekijänsä hyvin, jotta heille syntyisi kokemus arvostuksesta ja luottamuksesta omien vahvuksiensa kautta, joita he voisivat työssään hyödyntää

*Kyllä se olisi tärkeää, että kun tätä työtä on tehnyt niin monta vuotta, että osoitettaisiin jotain arvostusta sen tekemistä kohtaan. V8*

Uusissa myymälöissä luottamusta omaan tekemiseen horjuttaa edelleen se, että kaikille ei ole selvää mitä tehdään, milloin ja miten. Kokonaiskuva ei vielä hahmotu, jolloin on hankala osata priorisoida tekemistään itse. Tästä syystä myymäläpäällikön olisi tärkeää olla läsnä päivittäisessä työssä myymälän puolella.

*Kaipaa semmoista selkiyttämistä, ei kaikki osaa lähteä tekemään sitä mitä pitäisi. Esimiehen pitäisi olla enemmän kentällä läsnä. U8*

*Tiedon saaminen jää vähän puolitiehen, että miten tässä nyt pitäisi siten käytännössä toimia. U4*

Toisaalta myymäläpäällikön näkemys omasta työtehtävästään voi olla hyvinkin kokonaisvaltainen.

*Joka viikko ja kuukausi meillä on selkeä myyntitavoite. Minun tehtävä on hoitaa siellä taustalla se, että kaikilla on hyvä ja turvallinen olo sekä motivoitunut fiilis, ja että pääsemme siihen tavoitteeseen. U1*

Aitojohtajuuden teoria pureutuu hyvin tutkimuksessa esiin tulleiden luottamusta heikentävien seikkojen ratkomiseen. Aitous ja avoimuus vuorovaikutuksessa on yksi aitojohtajuuden perus periaatteita. Otetaan asiat esille rohkeasti, ollaan vuorovaikutustilanteissa avoimesti ja omana itsenä. Ilman turhia rooleja palautteen antaminen on helpompaa joka suuntaan. Jos tavoite nähdään yhteisenä, ei palautteenantami-

nen kumarra myöskään hierarkian rooleja. Näin esiin nousevat myös kunkin yksilölliset ominaisuudet, mieltymykset ja erityistaidot, joita taas pystytään hyödyntämään molempia osapuolia hyödyttävällä tavalla.

Kun työyhteisön jäsenet tuntevat toisensa ihmisinä, ei pelkästään työroolin kautta, tulee työpaikan ihmissuhteista eri tavalla merkityksellisiä, ja niiden suhteen halutaan olla luottamuksen arvoisia. Samalla ymmärretään paremmin kunkin taustavaikuttimia eri tilanteisiin

Tasa-arvoinen suhtautuminen työntekijöihin ja soveliaan käyttäytymisen vaaliminen kumpuavat puolestaan sisäisestä moraalista ja arvoista, jotka myös ovat aitojohtajan ominaisuuksia. Sisäisen moraalien hyödyntäminen päätöksenteossa puolestaan edellyttää syvällistä itsetuntemusta. Itsetuntemuksen rinnalla ihmissuhdetaidot ovat oleellisessa asemassa esimiestyössä, ja yhtä lailla työyhteisössä kaikkien toimijoiden välillä.

#### 4.7 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta käsiteltäessä puhutaan sen realibiliteetistä ja validiteetistä. Realibiliteetillä tarkoitetaan, että tutkimus ja tulokset ovat toistettavissa samalla tavalla. Validiteetilla puolestaan tarkoitetaan sitä, että tutkimuksella on pystytty mittaamaan juuri sitä, mitä on ollut tarkoituskin mitata. Kuitenkin realibiliteetti ja validiteetti ovat tosin syntyneet määrällisen tutkimuksen parissa, eikä niiden käyttö vastaa laadullisen tutkimuksen tarpeita samalla tavalla. (Tuomi & Sarajärvi 2008, 136.)

Laadullisessa työssä aineiston laajuus ei ole niinkään merkittävä tekijä kuin tulkintojen syvyys, vaikka tutkimuksen luotettavuutta voikin heikentää aineiston rajallinen määrä (Tuomi & Sarajärvi 2008, 87). 18 haastattelua on kuitenkin opinnäytetyön laajuiseen tutkimukseen riittävä määrä antamaan tutkimukselle laajuutta, ja toisaalta syvyyttä analyysin tekemiseen lisäsi se, että yritys ja sen johto ja toimintamallit olivat tutkimuksen tekijälle tuttuja.

Tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että tutkittavien joukossa on vanhojen ja uusien myymälöiden työntekijöitä, joiden kokemus yrityksestä ja sen historiasta on eri, ja toisaalta myös se, että haastateltavat työskentelevät myymälöissä eri tehtävissä, ovat eri ikäisiä ja omaavat eripituiset työhistoriat.

## 5 Pohdinta

Tuloksissa esiin nousi muutamia teemoja, joiden kautta luottamus tällä hetkellä joiltain osin ontuu ja joihin vaikuttamalla oikeilla lääkkeillä luottamusta pystytään vahvistamaan. Tärkeää olisi nostaa nämä teemat näkyviksi koko organisaatiossa ja miettiä sitten, mitä se yksikkökohtaisesti sekä johdon suunnasta käytännössä tarkoittaa. Olisi tärkeää korostaa myös yksilön vastuuta omasta asenteesta ja käytöksestä. (Kallasvuo, Koski, Kyrönseppä & Kärkkäinen 2012, 143; Lahdes 2018.)

Johdolla on avaimet käsissään oikaista viestintään liittyviä haasteita. Tarkkuus, yhtä- ja oikea-aikaisuus osoittaisivat arvostusta myymälätyöskentelyä kohtaan, mikä puolestaan voisi parantaa myymälähenkilökunnan luottamusta johtoa kohtaan. Olisi myös tärkeää kuunnella, mitä myymälöissä työskentelevillä henkilöillä on sanottavana ja ratkaista heidän ongelmiaan mahdollisimman nopeasti. Myös Euroopan paras työelämä -hankkeessa (Euroopan paras työelämä 2020, 2018) viitataan vaikutusmahdollisuuksista omaan työtapaan, tasa-arvoisen kohteluun, kykyyn puhua myös hankalista asioista, toisen huomioimiseen sekä keskinäiseen arvostukseen työpaikalla.

Tärkeää olisi myös vierailla myymälöissä niin paljon kuin mahdollista ja luoda näin avointa vuorovaikutuksen kulttuuria sekä käytännön mahdollisuuksia keskustella asioista ja antaa palautetta. Mikään virtuaalinen yhteydenpito ei kuitenkaan voi korvata aitoa fyysistä ihmisen kohtaamista ja läsnäoloa, vaikka sekin on tärkeää. Vuorovaikutuksen merkitystä luottamuksen vahvistamisessa ovat korostaneet muiden muassa Turaga (2013, 13) ja Laine (2009, 19).



Voi olla myönteistäkin, että suurin osa haastatelluista koki asettavansa työnsä tavoitteen itse. Se todennäköisesti kertoo siitä, että työn tavoite on sinällään selkeä, kukin vaan muokkaa sen omaan tehtäväkuvaansa ja tilanteeseen sopivaksi. Toisaalta vaarana on, että työntekijät eivät löydä oikeita tavoitteen saavuttamisen keinoja eri tilanteissa eli sitä, mikä edesauttaa missäkin kohtaa parhaiten tavoitteeseen pääsemistä ja miten tavoitteeseen tähtäävät osatehtävät priorisoidaan. Erityisesti uudemmissa myymälöissä voi kokemattomimpien työntekijöiden olla vaikea nähdä myymälätyön kokonaisuutta. Tähän pystyttäisiin vaikuttamaan jatkuvalla palautteella, kuten Niemeläkin (2002, 42) toteaa.

Palautteen antaminen olisikin tärkeää saada juurrutettua osaksi koko organisaation kulttuuria. Mäkipeskan ja Niemelän (2002, 39 - 41) mukaan osallistamalla työntekijää työn tavoitteiden määrittelyyn voidaan myös vaikuttaa myönteisesti tavoitteiden ymmärtämiseen sekä niihin sitoutumiseen.

Myös myymälätyön haasteiden, kuten epätasa-arvoisen työnjaon ja rutiinien toteuttamisen hankaluus voivat kertoa siitä, että myymäläpäällikkö ei ole ohjannut työtä kentällä riittävästi jakamalla työtehtäviä ja antamalla palautetta niiden tekemisestä.

Osaltaan ongelma voi olla myös siinä, että tehtävien suorittamiselle ei ole luotu selkeää rutiinia, jonka kautta myös myymäläpäällikön on helpompi seurata asioiden toteutumista. Toisaalta syy voi olla myös se, että tuttuuden ja me-hengen ollessa vajavaisia, ei tiimin sosiaalinen paine toimi, vaan ”kehdataan” jättää homma hoitamatta. Luonnollisesti myös johdolla on vastuu myymäläpäälliköiden ohjaamisesta tekemään oikeita asioita oikeaan aikaan

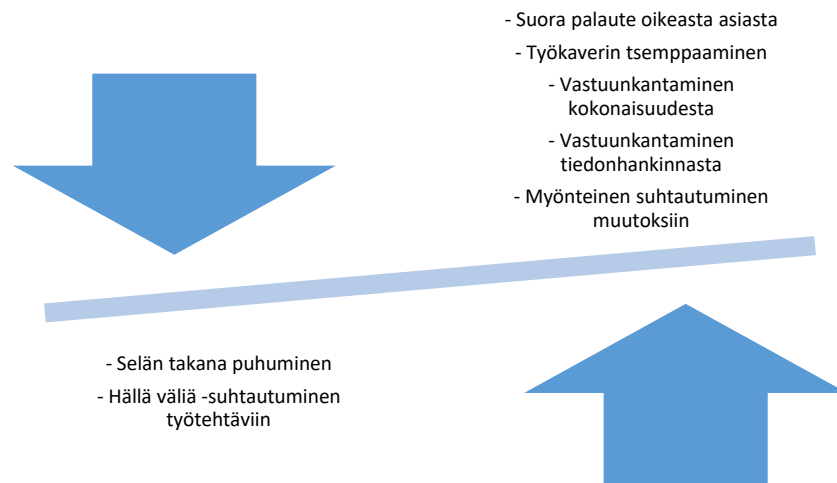
Myymäläpäälliköillä on suuri rooli ja vastuu siitä, miten työ käytännössä myymälöissä rullaa. Vaikka kokemus ”kekäleläisyydestä” - ketjuun kuulumisesta, tuli esiin enemmän tai vähemmän kaikissa haastatteluissa, on päivittäistason merkitys suurelta osin omassa myymälässä. Miten ”meidän kaupassa” tai ”omassa kotimyyymälässä” homma hoituu. Tuen antaminen johdon suunnasta myymälöihin, ja todennäköisestä vanhasta johtamiskulttuurista kumpuavan ”he siellä ylhäällä” - ajattelutavan murtaminen myymälöissä tiivistäisi luottamusta puolin ja toisin.

Vanhojen myymälöiden työntekijöiden kokema arvostus ja luottamus siihen, että he osaavat työnsä, voisi olla johdolta tärkeä viesti heille päin. Se hiljainen tieto, joka vanhemmissa myymälöissä makaa kumuloituisi yrityksen hyväksi tietotaito -pääomana sekä motivoituneina työntekijöinä, mikäli sitä pystyttäisiin hyödyntämään ketjutasolla. Lencioni (2014, 205) ja Kalliomaa (2010, 57) toteavatkin keskinäisen luottamuksen organisaation sisällä vahvistuvan, kun työyhteisön jäsenet tiedostavat toistensa vahvuudet ja pystyvät käyttämään niitä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Uudemmissa myymälöissä tarvittaisiin puolestaan läsnäoloa sekä tarkempia tekemisen raameja, jolloin heistä saataisiin tasavertainen osa koko organisaatiota.

Tutkimuksen perusteella yhdessä tekemisen ja perhekeskeisyyden arvoja osaltaan romuttavat henkilökohtaiset myyntikilpailut, joissa voittaja on se, jolla on terävimmät kyynärpäät. Kilpailutilanteet vievät myös keskittymistä pois kokonaisuudesta huolehtimiselta. Lencionikin (2014,205) toteaa, että ilman luottamusta tiimissä helposti vältellään vastuuta ja jätetään tiimin tavoitteiden toteutuminen huomiotta ja keskitytään oman edun tavoitteluun. Myymälän onnistumisessa myynnin tekemisen suhteen on mitä suuremmissa määrin kyse joukkueen yhteisestä onnistumisesta, ei yksittäisistä suorituksista. Turagan (2013, 13) mukaan työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunne on sitä, että he ovat tunnetasolla yhtä tiiminsä ja koko organisaation kanssa. Tämä kiteytettiin hienosti myös yhdessä haastatteluista:

*Sitten kun ollaan siinä pisteessä, että autetaan toinen toistamme kostumatta siitä itse mitenkään, ollaan jo pitkällä. U3*

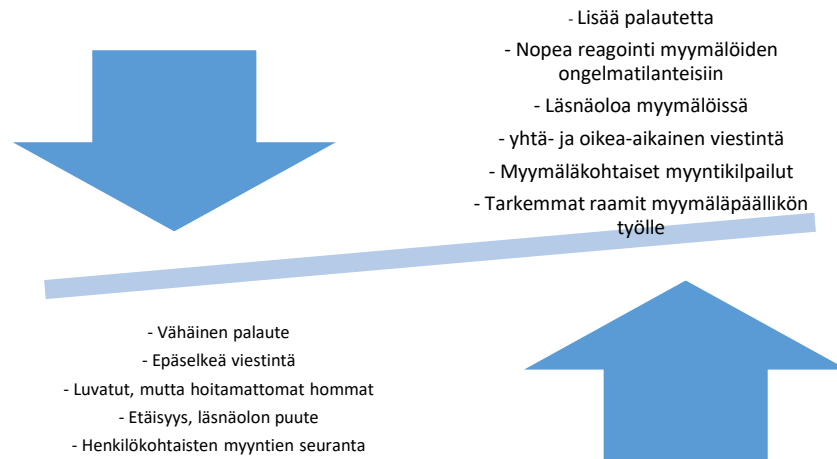
Myönteisesti luottamukseen voidaan vaikuttaa siis kaikkien organisaation jäsenten toimesta ja monella tapaa (kuviot 2 ja 3). Kohdeorganisaatiossa toimenpiteet voidaan karkeasti jakaa kolmelle ryhmälle: myymälähenkilökunta, myymäläesimiehet ja johto. Alla olevissa kuvissa on havainnollistettu sitä, miten kussakin kohdeorganisaation ”portaassa” voitaisiin ottaa vastuu luottamuksen rakentamisesta ja jättää taakseen toimintatavat, jotka vaikuttavat luottamukseen negatiivisesti.



Kuvio 7. Myymälähenkilökunnan rooli luottamuksen vahvistajana



Kuvio 8. Myymäläpäällikön rooli luottamuksen rakentamisessa



Kuvio 9. Johdon rooli luottamuksen rakentamisessa

”Rajat on rakkautta” luki äidin t-paidassa 90-luvulla. Lapselle slogan ei vielä auennut, mutta nyt 25 vuotta myöhemmin sen merkityksen ymmärtää niin oman perheen kuin työorganisaationkin näkökulmasta. Ilman raameja, tavoitteita ja palautetta voi suunta olla hukassa ja turvaton olo, mutta kun on joku, joka muistuttaa mihin suuntaan mennä ja millä keinoin, on se huolenpitoa ja rajojen asettamista – rakkautta. Sitä mitä vanhemman on velvollisuus tarjota lapselleen ja esimiehen johdettavalleen, luottamuksellisen suhteen rakentumiseksi. Esimiehen, tai vanhemman, tulee kohdella johdettaviaan tasa-arvoisesti, kuitenkin jokaisen erityispiirteet ja osaaminen huomioiden ja hyödyntäen, kehityskohdissa auttaen ja onnistumisista kiittäen. Samalla tulee muistaa kunkin yhteisön jäsenen velvollisuus ottaa vastuu omasta tekemisestään, asenteestaan ja käytöksestään. Näin suhteesta tulee luottamuksellinen, jolloin yhteisö voi paremmin, ja on halukas saavuttamaan yhteistä missiota.

Me-hengen synnyttäminen ei ole oleellista pelkästään myymälöiden sisällä omissa kulttuurisissa yksiköissään, vaan olisi tärkeää, että koko yrityksellä olisi yhteinen pyrkimys, jota kohti kukin toistaan tukien yhdessä mentäisiin Kekäle-perheenä. Yhteisen korkeamman tason tavoitteen kirkastaminen lienee pitkälinen, mutta kannattava prosessi, johon kannattaa satsata. Se on yhteisen luottamuspääoman kasvattamisen lähtöpiste, jonka päälle voidaan rakentaa vahvaa yrityskulttuuria.

## Lähteet

Alanen, L., Salminen, V.-M. & Siisiäinen, M. 2007. Sosiaalinen pääoma ja paikalliset kentät. Jyväskylä: Koulutuksen tutkimuslaitos.

Anttila, P. 2005. Ilmaisu, teos, tekeminen ja tutkiva toiminta. Helsinki: Akatiimi.

Avolio, B. J. & Gardner, W. L. 2005. Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, 16, 3, 315 – 338. Viitattu 17.4.2019. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.003.001>.

Avolio B. J., Walumbwa, F. O. & Weber, T. J. 2009. Leadership: current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421 – 449. Viitattu 19.4.2019. <http://psych.annualreviews.org>.

Caza, A. & Jackson, B. 2011. Teoksessa *The SAGE Handbook of Leadership*.

Connel, J. Ferres, N. & Travaglione, T. 2003. Engendering trust in manager-subordinate relationship: Predictors and outcomes. 32, 5, 569 – 587. Viitattu 28.5.2019. <https://doi.org/10.1108/00483480310488342>.

Creswell, J. 2007. *Research design: Qualitative and Quantitative approaches*. Thousand Oaks, CA Sage Publications.

Erickson, R. J. 1994. Our society, our selves: becoming authentic in an inauthentic world. *Advanced Development Journal*, 6, 1, 27 – 39. Viitattu 2.3.2019. [https://www.researchgate.net/publication/268223145\\_Our\\_Society\\_Our\\_Selves\\_Becoming\\_Authentic\\_in\\_an\\_Inauthentic\\_World](https://www.researchgate.net/publication/268223145_Our_Society_Our_Selves_Becoming_Authentic_in_an_Inauthentic_World).

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

Euroopan paras työelämä 2020. Työpaikoille. viitattu 17.4.2019. <http://www.tyoelama2020.fi/tyopaikoille>.

Ferres, N., Connell, J. & Travaglione, A. 2004. Co-worker trust as a social catalyst for constructive employee attitudes. *Journal of Managerial Psychology*, 19, 6, pp.608-622. Viitattu 11.5.2019. <https://www.emeraldinsight-com.ezproxy.jamk.fi:2443/doi/pdfplus/10.1108/02683940410551516>.

Harisalo, R. & Miettinen, E. 2010. *Luottamus pääomien pääoma*. Tampere: Tampereen yliopiston paino.

Helliwell J., Huang H. 2008. Well-Being and Trust in the Workplace. *Journal Of Happiness Studies*, 12, 5, 747 – 767. Viitattu 17.4.2019. <https://www.nber.org/papers/w14589>.

- Heyns, M., & Rothmann, S. 2015. Dimensionality of trust: An analysis of the relations between propensity, trustworthiness and trust. *SA Journal of Industrial Psychology*, 41, 1, 111 – 123. Viitattu 5.4.2019.  
<https://sajip.co.za/index.php/sajip/article/view/1263/1757>.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hyvärinen, M., Nikander, P., Ruusuvuori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.
- Ilmonen, K. & Jokinen, K. 2002. Luottamus modernissa maailmassa. Jyväskylä: Kopijyvä Oy
- Järvinen, K. 2014. Työn mielekkyyden johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Kallasvuo, A., Koski, A., Kyrönseppä, U., Kärkkäinen, M. – L. 2012. Työyhteisön työnohjaus. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kalliomaa, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. Juva: WS Bookwell Oy.
- Kernis, M. H. 2003. Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological inquiry*, 14, 1, 1 – 26. Viitattu 17.4.2019. <https://psycnet.apa.org.record/2003-99686-001>.
- Lahdes, T. 2018. Luottamusta voi, ja kannattaa parantaa – jokaisen. Viitattu 12.4.2019.  
[http://www.tyoelama2020.fi/ajankohtaista/blogit/aiemmat\\_blogipalstat/tyoelaman\\_muutoksentekijat/luottamusta\\_voi\\_ja\\_kannattaa\\_parantaa\\_-\\_jokaisen.5970.blog](http://www.tyoelama2020.fi/ajankohtaista/blogit/aiemmat_blogipalstat/tyoelaman_muutoksentekijat/luottamusta_voi_ja_kannattaa_parantaa_-_jokaisen.5970.blog).
- Laine, N. 2009. Luja luottamus - Miten työpaikan luottamussuhteet saa toimimaan? Tampere: Taurus Media.
- Lappalainen, P. 2019. Uutta tietoa Johtamisesta: Hyvä pomo antaa palautetta muustakin kuin työn tuotoksista – ”Sinä olet se liima, joka pitää tiimi yhdessä”. Viitattu 26.4.2019. <https://yle.fi/uutiset/3-10744261>.
- Lencioni, P. 2014. Viisi toimintahäiriötä tiimissä. Tampere: Päiväosakeyhtiö.
- Lewicki, Roy J. & McAllister Daniel J. & Bies Robert J. 1998. Trust and Distrust: New Relationships and Realities. *Academy of Management Review*, 23, 3, 438-458. Viitattu 25.4.2019.  
[https://researchgate.net/publication/243777818\\_Trust\\_and\\_Distrust\\_New\\_Relationship\\_and\\_Realities](https://researchgate.net/publication/243777818_Trust_and_Distrust_New_Relationship_and_Realities).
- Luottamuksen rakentaminen työyhteisön vuorovaikutuksessa. 2017. Viitattu 6.6.2018.  
[https://ttk.fi/koulutus\\_ja\\_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/luottamuksen\\_rakentaminen\\_tyoyhteison\\_vuorovaikutuksessa](https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/luottamuksen_rakentaminen_tyoyhteison_vuorovaikutuksessa).

May, D. R., Chan, A. Y. L., Hodges, T. D. & Avolio, B. J. 2003. Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 32, 3, 247 – 260. Viitattu 4.4.2019. <https://psycnet.apa.org/record/2003-07919-002>.

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Gummerus kirjapaino Oy: Jyväskylä.

Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 2005 Haasteena luottamus – työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Edita Prima Oy: Helsinki.

Möllering, G. Bachmann, R. Lee, S. H. 2004. Introduction: Understanding organizational trust – foundations, constellations, and issues of operationalization. *Journal of Managerial Psychology*, 19, 6, 556-570. Viitattu 15.4.2019. <https://doi.org/10.1108/02683940410551480>.

Northouse, P. G. 2016. Leadership Theory and Practise. SAGE.

Rousseau, D., Sitkin, S., Burt, R., & Camerer, C. 1998. Not So Different After All: A CrossDiscipline View of Trust. *Academy of Management Review*, 23, 3, 393–404. Viitattu 12.4.2019. <https://journal.aom.org/doi/10.5465/amr.1998.926617>.

Schlechter, A. & Strauss, J. 2008. Leader emotional intelligence, transformational leadership, trust and team commitment: testing a model within a team context. *SA Journal of Industrial psychology*, 34, 1, 42 – 53. Viitattu 12.4.2019. <https://sajip.co.za/index.php/sajip/article/view/418/694>.

Seppänen, R. 2008. Trust in Inter-organizational Relationships. Lappeenrannan teknillinen yliopisto: Digipaino.

Shamir, B. & Eilam, G. 2005. "What's your story?" A lifestories approach to authentic leadership development. *The leadership quarterly*, 16, 3, 395 – 417. Viitattu 26.4.2019. <https://psycnet.apa.org/record/2005-07088-004>.

Sztompka, P. 1999. Trust. A Sociological Theory. Cambridge: Cambridge University Press.

Tipu, S. A. A. 2018. What have we learned? Themes from the literature on organizational culture in family firms. *European Business Review*, 30, 6, 660 – 675. Viitattu 17.4.2019. <https://emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/EBR-02-2017-0042>.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2008. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Vantaa: Hansaprint Oy.

Turaga, R. 2013. Building Trust in Teams. *Journal of Soft Skills*, 7, 2, 13 – 31. Viitattu 3.2.2019. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2346062](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2346062).

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. & Peterson, S. J. 2008. Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34, 1, 89 – 126. Viitattu 5.5.2019. [https://researchgate.net/publication/228352991\\_Authentic\\_Leadershi\\_Development\\_and\\_Validation\\_of\\_a\\_Theory-Based\\_Measure](https://researchgate.net/publication/228352991_Authentic_Leadershi_Development_and_Validation_of_a_Theory-Based_Measure).